

# PERSPECTIEVEN VLEESVEREDELINGSBEDRIJVEN

Januari 1997



SIGN:

EX. NO.

PLV:

L27-579  
B

Landbouw-Economisch Instituut (LEI-DLO)  
Afdeling Structuuronderzoek

## REFERAAT

### PERSPECTIEVEN VLEESVEREDELINGSBEDRIJVEN

Vlieger, J.J. de

Den Haag, Landbouw-Economisch Instituut (LEI-DLO), 1997

Mededeling 579

ISBN 90-5242-380-6

66 p., fig., tab., bijl.

Beschrijving van de functies, de werkgelegenheid, het aan- en verkooppatroon en van toekomstige veranderingen daarin voor vleesveredelingsbedrijven, hun concurrenten (slachterijen) en hun klanten (slagers, grootwinkelbedrijven, horeca-groothandel, cateringbedrijven en vleesvoorverpakkers. De onderzoeksvraag was na te gaan welke invloed de sanering van de runder- en varkensslachterijen had op de marktpositie van vleesveredelings- en vleeshandelsbedrijven. Daarbij diende tevens rekening te worden gehouden met de omschakeling op IKB-vlees en de introductie van samenwerking in ketens.

Vlees/Structuur/Distributie/Nederland

---

Overname van de inhoud toegestaan, mits met duidelijke bronvermelding.

# INHOUD

	Blz.
WOORD VOORAF	5
SAMENVATTING	7
1. INLEIDING	15
1.1 Achtergrond	15
1.2 Werkwijze	16
1.3 Opzet rapportage	17
2. VLEESVEREDELINGS- EN HANDELSBEDRIJVEN	19
2.1 Inleiding	19
2.2 Functies	20
2.3 Arbeidskrachten en werkgelegenheid	22
2.4 Aan- en verkooppatroon	25
2.5 Bedrijfsvoering	30
3. SLACHTENDE BEDRIJVEN	33
3.1 Niet-gesaneerde slachterijen	33
3.2 Gesaneerde slachterijen	34
4. DETAILLISTEN, HORECAGROOTHANDEL, CATERINGBEDRIJVEN EN VLEESVOORVERPAKKERS	38
4.1 Slagers	38
4.2 Grootwinkelbedrijven	41
4.3 Horecagroothandel, catering en voorverpakkers	45
5. PERSPECTIEF: CONCLUDERENDE BESCHOUWING	49
5.1 Bedrijfskenmerken	49
5.2 Gevolgen introductie IKB en ketensamenwerking	52
5.3 Gevolgen sanering slachterijen voor gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven	53
5.4 Gevolgen bedrijfsaanpassingen voor de werkgelegenheid	54
5.5 Concurrentiepositie vleesveredelings- en handelsbedrijven	55
5.6 Toekomstige marktpositie vleesveredelings- en handelsbedrijven	57
LITERATUUR	64
BIJLAGE	65
1. Populatie en steekproeftrekking	66

# WOORD VOORAF

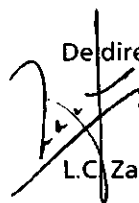
In 1996 is door het Landbouw-Economisch Instituut (LEI-DLO) het perspectief voor de vleesveredelings- en handelsbedrijven onderzocht. Het onderzoek is verricht in opdracht van de Centrale Organisatie voor de Vleesgroothandel, met steun van de Productschappen Vee, Vlees en Eieren en het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, Directie Industrie en Handel via een subsidie op de onderzoekskosten. De vermindering van de slachtcapaciteit in Nederland en de invoering van IKB hebben de marktpositie van de veredelings- en handelsbedrijven beïnvloed.

Het onderzoek is gebaseerd op gegevens die verzameld zijn bij de verschillende ondernemingen in de distributiekolom vlees, te weten slachterijen, vleesveredelings- en handelsbedrijven, slagers, grootwinkelbedrijven en cateringbedrijven. Wij bedanken hier alle ondernemingen voor hun bereidwilligheid de enquêteurs te ontvangen of te woord te staan en voor de door hen verstrekte informatie.

De opzet en de resultaten zijn besproken met de begeleidingscommissie. Hierin hadden de volgende personen zitting:

J.A.J.M. van de Heijning	COV (voorzitter)
P. Pronk	P. Pronk Vlees
P.W.M. Wellink	Wellink Lekkerkerk
P.A.M. Davina	Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij
P.J.A. Spitters	GS PVE, per 1 september 1996 vervangen door R.P. van der Kruijk

De leden van de begeleidingscommissie bedanken wij voor hun inbreng in de diverse stadia van het onderzoek. De verantwoordelijkheid voor het onderzoek en voor de inhoud van het rapport ligt uiteraard bij LEI-DLO. Het onderzoek is uitgevoerd door Ir. J.J. de Vlieger. C.J.H. Welberg heeft geholpen bij de steekproeftrekking en de verwerking van de gegevens. De gegevens zijn verzameld door Ir. R.J. Mantingh van Mantingh Consultancy.

De directeur,  
  
L.C. Zachariasse

Den Haag, januari 1997

# SAMENVATTING

In opdracht van de Centrale Organisatie voor de Vleesgroothandel en met steun van de Productschappen Vee, Vlees en Eieren en het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij is door LEI-DLO een onderzoek gedaan naar het toekomstperspectief van de vleesveredelings- en handelsbedrijven. De benodigde gegevens zijn verzameld bij slachterijen (23), vleesveredelings- en handelsbedrijven (30), slagers (20), grootwinkelbedrijven (15), horecagroothandel, cateringbedrijven en vleesvoorverpakkers (15). De 30 geënquêteerde vleesveredelingsbedrijven zijn onderverdeeld in bedrijven die niet verbonden zijn met slachterijen en zij die dit wel zijn. De eerste zijn de gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven die zich bezig houden met uitsnijden, uitbenen, portioneren, voorverpakken of overige vleesveredelingsactiviteiten als koppen uitbenen, evenals met de vleeshandel. De veredelingsbedrijven verbonden met slachterijen zijn behalve bij deze activiteiten ook betrokken bij het slachten.

## *Vleesveredelingsbedrijven*

De 20 geënquêteerde gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven combineren veredelingsfuncties vrijwel altijd met handelsfuncties en vaak ook met die van diepvriesbedrijf. Een beperkt aantal van hen combineert dit met vleeswarenbereiding. In totaal heeft ruim 76% van hun vleesaankoop (113.150 ton in 1995) betrekking op vleesveredeling. Verder zet de helft van de gespecialiseerde veredelingsbedrijven vlees af verpakt in luchtdichte groothandelsverpakking. Het gaat hier om 24% van de vleesafzet, vooral rundvlees (96%). In consumentenverpakking zet men maar een bescheiden hoeveelheid vlees af. Ook beschikt 75% over gekoeld eigen vervoer.

De met slachterijen verbonden geënquêteerde vleesveredelingsbedrijven kochten in 1995 252.300 ton vlees. Ze waren allemaal betrokken bij het slachten van dieren en vleesveredeling. Daarnaast handelden de meeste in vlees en hadden een diepvriesbedrijf. Hun vleesveredelingsactiviteiten hadden betrekking op 60% van de beschikbare hoeveelheid vlees. Verder zet 80% van hen vlees in groothandelsverpakking af; in totaal 5% van het vlees. In consumentenverpakking wordt geen vlees verkocht. Over gekoeld eigen vervoer beschikt 70% van de met slachterijen verbonden vleesveredelingsbedrijven.

In de arbeidsbehoefte van ruim 600 mensjaren wordt bij de ondervraagde gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven voor 28% voorzien door het inschakelen van tijdelijke krachten, met name van uitzendkrachten. De arbeidsbehoefte ontstaat voor 84% door directe arbeid (vleesbewerking, handel en expeditie).

De arbeidsbehoefte bij de geëquëteerde met slachterijen verbonden vleesveredelingsbedrijven bedraagt 680 mensjaren. Deze voorzien hierin voor 21% via tijdelijke krachten, met name uitzendkrachten. De arbeidsbehoefte heeft bij hen voor 89% betrekking op directe arbeid.

De gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven zetten het vlees vooral af aan buitenlandse afnemers. In het binnenland wordt vooral verkocht aan detailhandelaren en verwerkende bedrijven. De gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven krijgen het rundvlees in hoofdzaak in karkasvorm beschikbaar en het varkensvlees vooral als deelstukken met en zonder been. Beide vleessoorten worden vooral bij slachterijen gekocht. De belangrijkste verkoopvorm bij gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven zijn deelstukken zonder been.

De met slachterijen verbonden vleesveredelingsbedrijven zetten het vlees met name af naar niet-slachtende vleesgroothandelaren en naar het buitenland. Ze krijgen het vlees in hoofdzaak uit eigen slachtingen in karkasvorm beschikbaar en verkopen het in hoofdzaak als deelstukken.

Het aankooppatroon is sinds 1992 bij ongeveer de helft van de bedrijven veranderd (60% van de gespecialiseerde en 40% van de met slachterijen verbonden vleesveredelingsbedrijven), doordat bij de gespecialiseerde bedrijven de aankopen bij slachtende vleesgroothandelaren zijn gedaald en die bij niet-slachtende toegenomen. Bij vleesveredelingsbedrijven verbonden met slachterijen nam de import of de betekenis van eigen slachtingen toe, terwijl de aankoop bij andere slachterijen daalde. Voor de periode tot 1999 is het beeld zowel bij de gespecialiseerde als de met slachterijen verbonden vleesveredelingsbedrijven divers en soms tegenstrijdig. Naast bedrijven die meer denken te kopen bij niet-slachtende bedrijven zijn er ook die daar minder denken te kopen. De sanering van de slachterijen heeft maar bij enkele, in hoofdzaak gespecialiseerde bedrijven het aankooppatroon beïnvloed. Ze gingen daardoor minder kopen bij slachtende vleesgroothandelaren.

Het verkooppatroon is bij 75% van de gespecialiseerde en bij 50% van de met een slachterij verbonden vleesveredelingsbedrijven sinds 1992 veranderd. Bij de gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven ging men minder afzetten aan slagers en niet-slachtende vleeswarenfabrieken en meer aan grootwinkelbedrijven en buitenlandse afnemers. De met slachterijen verbonden vleesveredelingsbedrijven gingen meer exporteren en afzetten aan grootwinkelbedrijven. Hun afzet aan andere vleesgroothandelaren liep daarentegen terug. Bijna 66% van de gespecialiseerde en 30% van de met slachterijen verbonden vleesveredelingsbedrijven verwacht dat de ontwikkelingen in het verkooppatroon uit de periode 1992 tot 1995 doorgaan in de periode 1996 tot 1999. Op het verkooppatroon heeft de sanering van de slachterijen slechts bij 1 veredelingsbedrijf invloed gehad.

Door de invoering van IKB verwacht 40% van de gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven, dat in de toekomst de bedrijfsvoering zal worden beïnvloed met name op het punt van administratie en de keuze van leveranciers en afnemers. Van de met slachterijen verbonden vleesveredelingsbedrijven verwacht de helft, dat de invoering van IKB invloed heeft op de bedrijfsvoering. Met name verwachten ze invloed op het kwaliteitsbeheersingssysteem en de administratie.

Circa eenderde deel van de gespecialiseerde en van de met slachterijen verbonden vleesveredelingsbedrijven verwacht dat de bedrijfsvoering zal worden beïnvloed door samenwerkingsovereenkomsten in ketenverband. Dit geldt bij de gespecialiseerde bedrijven met name ten aanzien van de aspecten ingekochte kwaliteit en logistiek. De met slachterijen verbonden vleesveredelingsbedrijven verwachten dat ook administratie en de wijze van bestellen door de afnemers door ketensamenwerking zullen worden beïnvloed.

Wat betreft de arbeidsbehoefte verwacht 20% van de ondervraagde gespecialiseerde en 30% van de geënuquêteerde met slachterijen verbonden vleesveredelingsbedrijven invloed van de doorgevoerde sanering van slachterijen. Per saldo wordt bij de ondervraagde gespecialiseerde bedrijven een vermindering van de arbeidsbehoefte met 19 mensjaren en bij de met slachterijen verbonden vleesveredelingsbedrijven een toename met 44 mensjaren verwacht. Van meer belang voor de toekomstige werkgelegenheid vinden de beide groepen veredelingsbedrijven de ontwikkeling van het omzetvolume, de mate waarin men vlees uitbeent en uitsnijdt, de logistieke ontwikkelingen en de concentratie van leveranciers.

Alle gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven denken, dat het toekomstperspectief van hun bedrijven kan worden verbeterd. De belangrijkste maatregelen waaraan men denkt, zijn de internationale afzet van producten, onderlinge samenwerking en kostprijsverlaging. Hoewel de meeste gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven onderlinge samenwerking niet noemen als een maatregel om het toekomstperspectief te verbeteren, noemen op 1 na alle bedrijven gebieden, waarop zou kunnen worden samengewerkt. Veruit de belangrijkste daarvan is het promotiebeleid. Daarnaast noemt men de inkoop van grondstoffen en gezamenlijke verkoop.

Van de met slachterijen verbonden veredelingsbedrijven ziet 80% mogelijkheden om het toekomstperspectief te verbeteren. Als belangrijkste mogelijkheid noemt men de internationale afzet van producten, daarnaast zijn er nogal wat bedrijven die kostprijsverlaging, productdifferentiatie, internationale inkoop van grondstoffen en onderlinge samenwerking noemen. Alle met slachterijen verbonden veredelingsbedrijven noemen mogelijkheden voor samenwerking. De belangrijkste daarvan is het promotiebeleid.

### *Slachterijen*

De meeste slachterijen doen ook aan vleesveredeling. In totaal omvatten deze activiteiten in 1995 bij de geënuquêteerde bedrijven ruim 620.000 ton. Inclusief tijdelijke arbeid bedraagt de arbeidsbehoefte bij deze slachterijen ruim 1.950 mensjaren.

Naar de toekomst toe denken veel slachterijen te starten met uitbeenen/uitsnijden of deze activiteiten uit te breiden. Men denkt deze producten vooral in het binnenland af te zetten. Naar verwachting zal hierdoor de arbeidsbehoefte tot 1998 stijgen met per saldo ruim 120 mensjaren (6%).

Ook een aantal gesaneerde slachterijen is in het onderzoek betrokken. Het zijn bedrijven die naast het slachten ook allemaal uitbeenden. Daarnaast hadden de meesten ook een diepvriesbedrijf en een handel in slachtdieren. De

meesten verkochten ook vlees in luchtdichte groothandelsverpakking, maar niet in consumentenverpakking. Door de sanering is de slachtfunctie inmiddels weggevallen. Dit denkt men op te vangen door meer vlees te gaan uitbenen en uitsnijden.

In de gesaneerde slachterijen was begin 1995 390 mensjaren arbeid nodig, waarvan 85% voor direct productiewerk, om deze te laten draaien. In deze behoefte is voor 23% voorzien via tijdelijke arbeidskrachten, vooral uitzendkrachten en inleenploegen. Door de sanering is bij de ondervraagde bedrijven in totaal 358 mensjaren werkgelegenheid weggevallen.

Het verkochte rund-, kalfs- en varkensvlees verkregen de gesaneerde slachterijen voor het overgrote deel uit eigen slachtingen. Dit vlees kwam dan ook in hoofdzaak beschikbaar in de vorm van karkassen. De afzet was gericht op buitenlandse afnemers en in het binnenland op vleesgroothandelaren, verwerkende bedrijven en detaillisten.

Het aankooppatroon is in 1995 met het stoppen van de eigen slachtingen veranderd. Hierdoor namen de aankopen in het buitenland en bij slachtende vleesgroothandelaren toe. Dit zal tot 1999 verder in betekenis toenemen. Het afzetpatroon zal tot 1999 een grotere betekenis van export en van afzet aan niet-slachtende vleeswarenfabrieken te zien geven.

### *Slagers*

De aankoop van vlees door slagers (1.040 ton in 1995) is bij 70% van de onderzochte bedrijven geheel of gedeeltelijk afkomstig uit eigen slachtingen. De belangrijke vleessoorten rundvlees en varkensvlees worden voor een belangrijk deel nog bij slachterijen gekocht. Kalfs- en schapenvlees vooral bij veredelings- en handelsbedrijven. Het meeste vlees kopen de slagers in de vorm van deelstukken met en zonder been. Dit geldt met name voor varkensvlees. De slagers leggen de aankoop vooraf zelden schriftelijk of mondeling vast.

Zes van de twintig slagers kopen bij vleesveredelingsbedrijven, in totaal 20% van de totale vleesomzet bij slagers. Het gaat dan vooral om bijkopen van specifieke delen varkensvlees. De reden om bij vleesveredelingsbedrijven te kopen, is vooral arbeidstechnisch van aard en vanwege de eisen aan de kwaliteit. De slagers die niet bij vleesveredelingsbedrijven kopen, doen dit omdat ze een vaste andere leverancier hebben en ook vanwege de eisen die ze stellen aan de kwaliteit.

De kwaliteit is ook de belangrijkste eis die slagers aan hun vleesleverancier stellen, daarnaast is de prijs vrij belangrijk.

Voor de komende drie jaar verwacht 20% van de slagers meer consumentenartikelen en deelstukken te gaan kopen of van leverancier te veranderen. De meesten verwachten dus geen veranderingen bij de inkoop.

### *Grootwinkelbedrijven*

Van de geënquêteerde grootwinkelbedrijven kon bijna de helft niet aangeven hoeveel vlees men in 1995 kocht. De overigen kochten ruim 38.500 ton, waarvan 50% varkensvlees, 33% rundvlees en 7% vlug-en-panklaarartikelen.



De belangrijkste aankoopkanalen van vlees voor de grootwinkelbedrijven zijn de slachterijen en de vleesveredelingsbedrijven; de belangrijkste aankoopvorm deelstukken zonder been. Opvallend is, dat grootwinkelbedrijven de inkoop van het vlees altijd vooraf hebben vastgelegd, meestal schriftelijk.

Maar 20% van de grootwinkelbedrijven koopt vlees bij vleesveredelingsbedrijven. Ze doen dit vanwege de kwaliteitseisen of arbeidstechnische redenen. De bedrijven die niet bij vleesveredelingsbedrijven kopen, doen dit omdat ze een andere vaste leverancier hebben of vanwege de eisen aan de kwaliteit. Alle grootwinkelbedrijven stellen namelijk eisen aan hun leveranciers op het punt van kwaliteit en prijs. Ook eisen ten aanzien van logistiek en assortiment worden door de overgrote meerderheid gesteld.

Van de grootwinkelbedrijven verwacht 60% in de komende drie jaar geen verandering in de wijze van vleesinkoop. Indien men veranderingen verwacht, gaat het vooral om het gaan inkopen van consumentenartikelen.

#### *Horecagroothandel, cateringbedrijven en voorverpakkers*

Horeca, catering en voorverpakkers konden ook dikwijls niet aangeven hoeveel vlees men in 1995 kocht. De 8 bedrijven die dit wel konden, kochten gezamenlijk ruim 19.000 ton vlees, waarvan 63% varkensvlees en 33% rundvlees. Varkensvlees koopt men in hoofdzaak bij slachterijen, rundvlees bij vleesveredelingsbedrijven. Het vlees wordt voor 40% gekocht als karkasvlees, circa 50% is deelstukken zonder been. De aankoop van vlees is vrijwel steeds vooraf vastgelegd, meestal schriftelijk.

Maar 4 van de 15 bedrijven kopen bij vleesveredelingsbedrijven. Ze doen dit vooral vanwege arbeidstechnische aspecten en de gestelde kwaliteitseisen. De bedrijven die niet bij veredelingsbedrijven kopen, doen dit vooral omdat men vaste relaties met andere leveranciers heeft. De horeca-, catering- en verpakkingsbedrijven stellen vrijwel steeds eisen aan hun vleesleveranciers op het punt van assortiment, kwaliteit en prijs, en meestal ook ten aanzien van assortiment en service.

Driekwart van de bedrijven verwacht geen veranderingen in de wijze van inkoop tot 1998. Voorzover men dit wel verwacht denkt men meer consumentenartikelen te gaan kopen of van leverancier te veranderen.

#### *Conclusies over bedrijfskenmerken*

De ondervraagde gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven verkopen nog nauwelijks consumentenartikelen. In het afzetpatroon zijn grootwinkelbedrijven belangrijker geworden. Dit zal in de toekomst doorgaan. De arbeidsbehoefte en het verkooppatroon zijn volgens hen tot nu toe nauwelijks beïnvloed door de sanering van de slachterijen.

De slachterijen verrichten vrijwel allemaal vleesveredelingsactiviteiten. Ze hebben deze activiteiten in het verleden al sterk uitgebreid en zullen dit ook in de nabije toekomst doen. Daardoor zal hun arbeidsbehoefte toenemen. De gesaneerde slachterijen hebben daarbij hun afzetpatroon veranderd in de rich-

ting van export en afzet aan vleeswarenfabrieken en minder afzet aan grootwinkelbedrijven.

De klanten (detaillisten, grootwinkelbedrijven, horecagroothandel, cateringbedrijven en vleesverpakkers) kopen maar in beperkte mate van vleesveredelingsbedrijven. Een belangrijke reden daarvoor is dat men vaste andere leveranciers heeft. Al deze groepen vinden kwaliteit belangrijk, vaak in combinatie met de prijs, logistiek en assortiment. Behalve de slagers maken de andere groepen vrijwel steeds vooraf afspraken over de aankoop. Deze worden meestal ook schriftelijk vastgelegd.

### *IKB en ketensamenwerking*

IKB beperkt op lange termijn, als het vrijwel standaard zou worden, de inkoopmogelijkheden van vlees tot Nederland. Naar verwachting zal het verder invloed hebben op de administratie, de toegepaste kwaliteitssystemen en de keuze van de leveranciers.

Van ketensamenwerking wordt geen invloed op de concurrentiepositie van het bedrijf verwacht. Wel verwacht men invloed op de gekochte kwaliteit en op de logistiek (levertijd en leveringssnelheid).

### *Gevolgen sanering*

Maar een beperkt aantal gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven verwacht invloed van de sanering op de werkgelegenheid bij het eigen bedrijf en op het aan- of verkooppatroon. Net als in 1992 denkt ook nu 55% van de bedrijven de activiteiten uit te breiden.

### *Gevolgen voor werkgelegenheid*

Tot 1999 wordt op basis van de verkregen informatie een nettovergroting van de werkgelegenheid bij alle vleesveredelingsbedrijven en slachterijen verwacht met in totaal 750 mensjaren. De werkgelegenheid bij deze bedrijven neemt daardoor toe van 27.450 mensjaren naar 28.200 mensjaren. Dit komt omdat bij deze groepen bedrijven de gevolgen van de sanering van de slachtcapaciteit worden gecompenseerd door de toename van uitbenen, uitsnijden, portioneren en voorverpakken.

### *Concurrentiepositie*

Van invloed op de concurrentiepositie zijn de onderlinge concurrentie, de dreiging van toetreding van nieuwe bedrijven, de relatie met leveranciers en die met afnemers.

De onderlinge concurrentie van bestaande bedrijven is vrij groot en richt zich vooral op de kostprijs. Verwacht moet worden, dat vooral de slachterijen hun vleesveredelingsactiviteiten verder zullen uitbreiden. Op de afzetmarkt worden de vleesveredelingsbedrijven geconfronteerd met een groeiende concentratie (grootwinkelbedrijven, cateringbedrijven en horecaketens). Ook bij

export heeft men te maken met grootschalige klanten. Verder zal door de toenemende uitsnijactiviteiten bij slachterijen op de inkoopmarkt de concurrentie om de grondstof toenemen.

### *Toekomstige marktpositie*

De markt voor deelstukken en consumentenartikelen neemt nog steeds in betekenis toe en verschuift daarbij naar verder bewerkte producten. Groeiende marktsegmenten zijn de grootwinkelbedrijven, verwerkende bedrijven, grootverbruikers (catering, horecaketens) en buitenlandse afnemers.

Hoe de vleesveredelingsbedrijven willen inspelen op deze groeiende markt is afhankelijk van hun eigen sterke en zwakke punten. In het algemeen biedt een algemene kostprijsstrategie, gezien de omvang van de uitsnijderijen van slachterijen, weinig perspectief. Meer perspectief biedt een differentiatie-strategie gericht op verder be- en verwerkte producten en een focusstrategie die zich richt op groeiende marktsegmenten. Bij deze laatste strategie kan een accent op de kostprijs voor veredelingsbedrijven (beter) haalbaar zijn.

Op individueel niveau kan de concurrentiepositie verder versterkt worden door onderlinge samenwerking bij aan- en verkoop (grotere marktmacht) of voor het aanbieden van een totaalassortiment (gespecialiseerde bedrijven).

Op collectief niveau kan men gezamenlijke belangen behartigen met betrekking tot uitbetalingsschema's, marktverkenningen en promotie.

Gezien de groeiende afzetmogelijkheden is de huidige eventuele overcapaciteit een tijdelijke zaak en is sanering van de sector niet nodig.

# 1. INLEIDING

## 1.1 Achtergrond

De sanering van de varkens- en runderslachterijen met het doel de bestaande overcapaciteit aan slachthaken te verminderen en bij voorkeur weg te werken, heeft ook invloed op de positie van de vleesveredelings- 1) en handelsbedrijven. Deze kopen de benodigde grondstoffen in bij Nederlandse slachterijen. Door de sluiting van slachterijen heeft er zich een concentratie bij de aanbieders van vlees voorgedaan. Hierdoor is de marktpositie van de veredelings- en handelsbedrijven veranderd.

Verder worden de bestaande bedrijven geconfronteerd met nieuwe toetredingen tot de vleesveredeling van gesaneerde slachterijen. Ook hierdoor wordt de marktpositie van de bestaande bedrijven beïnvloed. Dit is eveneens het geval met de trend bij de resterende slachterijen de toegevoegde waarde te vergroten via het uitsnijden en uitbenen van vlees.

Tenslotte worden de veredelings- en handelsbedrijven geconfronteerd met een toenemende vraag naar IKB-vlees. In dit kader zijn aanpassingen in werkwijze en uitrusting nodig, die waarschijnlijk niet door alle bedrijven even gemakkelijk zijn in te voeren. Daarnaast kan de tendens tot een grotere samenwerking in ketenverband de positie van veredelings- en handelsbedrijven beïnvloeden.

Tot nu toe is geen aandacht besteed aan de mogelijke neveneffecten van de sanering van runder- en varkensslachterijen voor de vleesveredelingsbedrijven. De sanering kan echter tot gevolg hebben, dat hun winstmarge onder druk komt te staan. Ook over de gevolgen van de omschakeling naar IKB-vlees en naar ketensamenwerking ontbreekt het aan inzicht. Dit was voor de Sectie Vleesveredelings- en Handelsbedrijven van de Centrale Organisatie Vleesgroothandel (COV) reden LEI-DLO te vragen een onderzoek naar deze problematiek te verrichten. Het Ministerie van LNV en de PVE ondersteunden dit initiatief middels het geven van een subsidie op de kosten van het onderzoek.

De onderzoeksvraag voor het onderzoek is: "Welke invloed heeft de sanering van runder- en varkensslachterijen, mede in het licht van de omschakeling naar IKB-vlees op de marktpositie van de vleesveredelings- en vleeshandelsbedrijven?" Het doel is inzichtelijk te maken in welke mate de marktpositie van de vleesveredelings- en vleeshandelsbedrijven verandert onder invloed van de sanering van slachtcapaciteit bij runderen en varkens en van de omschakeling op IKB-vlees. Daarbij dient onderscheid te worden gemaakt naar de diver-

- 
- 1) Vleesveredeling omvat in deze studie de volgende bewerkingen van vers vlees: uitbenen, uitsnijden, portioneren, voorverpakken en overige bewerkingen als koppen uitbenen, wangen afsnijden en dergelijke.

se marktsegmenten. Tevens moet het onderzoek aangeven welke plaats de onderzochte groep bedrijven innemen binnen het totaal van veredelings- en handelsbedrijven. Het onderzoek wil nadrukkelijk ook een bijdrage leveren aan het verbeteren van de concurrentiepositie van de vleesveredelings- en handelsbedrijven. Daartoe worden aanbevelingen voor de versterking van de marktpositie van veredelings- en handelsbedrijven gedaan. Uiteindelijk zal dit resulteren in een veredelings- en handelssector die de concurrentie aankan niet alleen op de binnenlandse markt maar ook bij de export.

Verder mag verwacht worden, dat het schetsen van de consequenties van de invoering van IKB en de daaraan verbonden problemen leidt tot een beter begrip van de positie van de veredelings- en handelsbedrijven. Beter begrip vergemakkelijkt vaak het afsluiten van samenwerkingsafspraken. De resultaten van het onderzoek leveren dus ook een positieve bijdrage aan de vorming van ketens.

Het onderzoek beperkt zich tot de slagers, grootwinkelbedrijven, cateringbedrijven, handels- en vleesveredelingsbedrijven en de slachterijen betrokken bij het slachten, uitbenen, uitsnijden en verhandelen van varkens- en rundvlees. Bij de slachterijen gaat het zowel om de bij de sanering betrokken bedrijven als de andere bedrijven.

## **1.2 Werkwijze**

Bij de uitvoering van het onderzoek zijn de volgende fasen onderscheiden: de voorbereidingsfase, de inventarisatiefase, de analyse en rapportagefase en de nazorgfase.

In de voorbereidingsfase is begonnen met het maken van een uitgewerkt werkplan, met daarin een tijdschema, een overzicht van alle activiteiten en van alle overlegmomenten. Verder zijn een vragenlijst met begeleidende brieven opgesteld en is een steekproef van 20 ondernemingen getrokken uit de veredelings- en handelsbedrijven, leden van de COV en van 10 ondernemingen uit de overige veredelings- en handelsbedrijven. Verder zijn uit de slachterijen betrokken bij de sanering van de slachtcapaciteit in de runder- en varkenssector 5 ondernemingen getrokken <sup>1)</sup>. Tenslotte zijn 18 ondernemingen getrokken uit de overige runder- en varkens slachterijen. De lijsten met adressen zijn hierbij gescreend op dubbelvermeldingen van bedrijven die tot hetzelfde concern behoorden. Van de ondernemingen met meerdere vestigingen is alleen het adres van hun hoofdvestiging gehandhaafd.

De vragenlijst voor gesaneerde slachterijen, veredelings- en handelsbedrijven brengt in beeld met welke activiteiten deze zich bezighouden, welke structuurkenmerken ze hebben en hoe ze inkopen en verkopen. Ook de eventuele veranderingen bij in- en verkoop na 1992 en na de sanering worden in beeld gebracht. Verder is nagegaan hoe de ondernemingen hun toekomst

---

1) Ondernemingen die in 1995 runderen of varkens slachten en die geheel of gedeeltelijk betrokken waren bij de sanering van de slachtcapaciteit in dat jaar.

zien, mede in het licht van ketenvorming en IKB. De vragenlijst bij de overige slachtende ondernemingen richt zich behalve op structuurkenmerken vooral op de verwachte ontwikkeling van uitsnijden en uitbeenactiviteiten.

Behalve bij veredelings- en handelsbedrijven en slachterijen is ook nagegaan hoe binnenlandse afnemers (grootwinkelbedrijven, slagers en grootverbruikers) denken over de toekomst van de veredelings- en handelsbedrijven. Hiertoe zijn 20 slagers en slagersketens, 15 grootwinkelbedrijven/inkoopcombinaties en 15 grootverbruikgroothandelaren/cateringbedrijven geënquêteerd. In bijlage 1 wordt verder op de populatieopbouw en de steekproeftrekking ingegaan.

In de inventarisatiefase zijn de benodigde gegevens bij de in de steekproef vallende ondernemingen verzameld. Bij alle geënquêteerden is informatie verzameld over de totale onderneming, niet alleen over de slachterij of de vleesveredeling. De verzameling van de gegevens bij veredelings- en handelsbedrijven en bij gesaneerde bedrijven is gebeurd door enquêteurs die de bedrijven bezoeken. De enquête bij slagers, grootwinkelbedrijven, cateringbedrijven en overige slachterijen heeft telefonisch plaatsgevonden. Tevens zijn de verkregen gegevens op consistentie en juistheid gecontroleerd en daarna ingevoerd in de computer.

In de analyse- en rapportagefase zijn de verzamelde gegevens met behulp van kruistabellen geanalyseerd. De resultaten daarvan zijn samen met de belangrijkste gegevens in een rapport neergelegd. Het conceptrapport is ter goedkeuring aan de opdrachtgever voorgelegd en besproken met de begeleidingscommissie.

In de nazorgfase zijn de resultaten en de daarop geënte strategische keuzes ter versterking van de concurrentiepositie gepresenteerd voor de doelgroep tijdens een door het COV georganiseerde bijeenkomst.

### **1.3 Opzet rapportage**

Het resultaat van het onderzoek naar de perspectieven van de vleesveredelings- en vleeshandelsbedrijven is een rapport van LEI-DLO met daarin informatie over de volgende onderwerpen:

1. de concurrentiepositie van de gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven bij de inkoop van grondstoffen en de afzet van eindproducten op de verschillende markten (grootwinkelbedrijven, slagers, grootverbruikers);
2. de gevolgen van de introductie van IKB en van ketensamenwerking voor de positie van de veredelings- en handelsbedrijven (problemen en oplossingen);
3. de effecten van de sanering op de positie van de gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven;
4. de gevolgen van de ontwikkelingen bij slachterijen, vleesveredelings- en handelsbedrijven voor de werkgelegenheid;
5. de kenmerken van de onderzochte groepen bedrijven;
6. de voor gespecialiseerde veredelingsbedrijven openstaande mogelijkheden hun marktpositie te behouden of te verbeteren.

Na deze inleiding op het onderzoek en de gevolgde werkwijze geeft het volgende hoofdstuk een beeld van de geënquêteerde vleesveredelings- en vleeshandelsbedrijven. Daarin wordt zowel voor de gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven als voor die verbonden met een slachterij ingegaan op verrichte functies, omvang, vestigingsplaats, werkgelegenheid, voorverpakken en aan- en verkoop van vlees. Ook de veranderingen in de periode 1992 tot 1998 op het gebied van functies/bedrijfsvoering, omzet/personeel en bij aan- en verkoop worden besproken. In hoofdstuk 3 wordt een soortgelijk beeld geschetst van de slachterijen. Daarbij worden zowel de niet-gesaneerde als de gesaneerde ondernemingen behandeld. In hoofdstuk 4 worden de structurele kenmerken, de aan- en verkoop en de veranderingen daarin besproken van de klanten van de vleesveredelings- en handelsbedrijven, te weten de slagers, de grootwinkelbedrijven en de horecagroothandel, cateringbedrijven en vleesvoorverpakkers. In dit hoofdstuk wordt voor elke groep specifieke aandacht besteed aan de inkoop bij vleesveredelingsbedrijven. In hoofdstuk 5 tenslotte wordt ingegaan op de hierboven vermelde onderzoeksvragen en op de samenwerking van vleesveredelings- en handelsbedrijven (bereidheid en terreinen). Dat hoofdstuk wordt afgesloten met een beschouwing over de mogelijke strategieën om de positie van de vleesveredelings- en handelsbedrijven te verbeteren.

## 2. VLEESVEREDELINGS- EN HANDELSBEDRIJVEN <sup>1)</sup>

### 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de kenmerken van de bedrijven van de leden van de sectie vleesveredelings- en handelsbedrijven van de COV en op die van vleesveredelingsbedrijven die geen lid zijn van deze sectie. Ingegaan wordt op de kenmerken van de gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven en op die welke onderdeel zijn van een slachtende onderneming. Daarbij komt aan de orde de omzet, de verrichte functies, de werkgelegenheid, de betekenis van voorverpakking en het aan- en verkooppatroon en de veranderingen in de bedrijfsvoering ten gevolge van de invoering van IKB en ketensamenwerking. Ook wordt ingegaan op de veranderingen in functies, bedrijfsvoering, werkgelegenheid en aan- en verkooppatroon in de periode 1992 tot 1999. Daarbij zal ook op de redenen voor deze veranderingen worden ingegaan. Deze informatie is vooral van belang voor het bepalen van het toekomstperspectief van de vleesveredelingsbedrijven. In dit hoofdstuk worden, tenzij anders aangegeven, de ongewogen resultaten beschreven van de geënkquêteerde ondernemingen. De gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven verrichten een of meer van de volgende activiteiten: uitbenen, uitsnijden, portioneren, voorverpakken overige vleesveredeling of handel in vlees. De met slachterijen verbonden veredelingsbedrijven combineren dit met slachten.

#### *Steekproef*

In totaal zijn er 30 ondernemingen geënkquêteerd. Hiervan waren er 20 lid van de COV-sectie vleesveredelings- en handelsbedrijven en 10 niet. In totaal waren 67 bedrijven lid van de COV-sectie, terwijl het totaal aantal overige vleesveredelings- en handelsbedrijven 104 bedroeg.

Als we de geënkquêteerde op vleesveredeling gespecialiseerde ondernemingen (20 stuks) vergelijken met de groep niet-slachtende vlees- en vleeswarengroothandel uit het distributieonderzoek van 1992, dan blijkt, dat bij het huidige onderzoek relatief veel grotere bedrijven betrokken zijn. Zo had volgens het onderzoek uit 1992 maar 9% van de niet-slachtende vlees- en vleeswarengroothandel een jaaromzet van meer dan 10.000 ton vlees, 8% een jaaromzet van 2.000 tot 10.000 ton en 13% een jaaromzet van 600 tot 2.000 ton. Het aandeel van deze groepen in nu geënkquêteerde gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven bedraagt respectievelijk 15, 35 en 30%. Dit heeft ertoe geleid, dat bedrijven die consumentenartikelen verkopen in de steekproef enig-

---

1) Hoewel het strikt genomen om ondernemingen gaat, is in de tekst aangesloten bij het spraakgebruik in de sector. Daarbij spreekt men van bedrijven.



zins ondervertegenwoordigd zijn.

De 10 geënquêteerde vleesveredelingsbedrijven verbonden met slachterijen behoren voor het overgrote deel (60%) tot de grote bedrijven.

De bij het huidige onderzoek betrokken bedrijven waren vooral in het westen (33%) en zuiden (37%) van ons land gevestigd. In noord was maar 3% van de ondervraagde bedrijven gevestigd. Dit gold in nog sterkere mate voor de vleesveredelingsbedrijven verbonden met slachterijen.

## 2.2 Functies

De geënquêteerde gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven kochten in totaal 113.150 ton vlees. Het betrof voor 65% varkensvlees en voor 29% rundvlees. De rest betrof op een kleine hoeveelheid schapenvlees na kalfsvlees. De totale verkoop was door de verrichte werkzaamheden (uitbenen/uitsnijden) wat lager, namelijk 97.400 ton vlees.

De geënquêteerde vleesveredelingsbedrijven verbonden met slachterijen kochten in totaal 252.300 ton vlees. Het ging voor 79% varkensvlees en voor 13% rundvlees. De rest bestond uit een kleine hoeveelheid schapenvlees en met name kalfsvlees. De totale verkoop was door de verrichte werkzaamheden (uitbenen/uitsnijden) wat lager, namelijk 247.200 ton vlees.

De geënquêteerde bedrijven zijn zelfstandige ondernemingen en geen onderdeel van divisies of moedermaatschappijen. Dit geldt zowel voor de gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven als voor de bedrijven verbonden met slachterijen. Ze oefenen een flink aantal functies uit. De belangrijkste daarvan

*Tabel 2.1 De door gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven uitgeoefende functies naar ondernemingsgrootte (in %) a)*

Functies	Ondernemingsklasse op basis van de jaarafzet aan tonnen vlees en vleesproducten					totaal
	<250	250-600	600-2.000	2.000-10.000	>10.000	
Uitbenen/uitsnijden	100	100	100	71	67	85
Portioneren	50		17	14		15
Voorverpakken			17			5
Overige vleesverdeling				14		5
Bereiden vleeswaren	100	50				15
Diepvries vleesbedrijf	50		100	71	100	75
Vleesgroothandel	50	50	83	71	67	70
Totaal aantal bedrijven (=100%)	2	2	6	7	3	20

a) Doordat een aantal bedrijven meer dan 1 functie vervult, is de som van de percentages groter dan 100.

Tabel 2.2 De door met slachterijen verbonden vleesveredelingsbedrijven uitgeoefende functies naar ondernemingsgrootte, (in %) a)

Functies	Ondernemingsklasse op basis van de jaarafzet aan tonnen vlees en vleesproducten					totaal
	<250	250-600	600-2.000	2.000-10.000	>10.000	
Handel in slachtdieren				50	17	20
Slachten			100	100	100	100
Uitbenen/uitsnijden			100	100	83	90
Portioneren					17	10
Bereiden vleeswaren				50	17	20
Diepvries vleesbedrijf			100	50	67	70
Vleesgroothandel			100	100	67	80
Totaal aantal bedrijven (=100%)	0	0	2	2	6	10

a) Doordat een aantal bedrijven meer dan 1 functie vervult, is de som van de percentages groter dan 100.

zijn bij beide groepen uitbenen/uitsnijden, diepvriesbedrijf en vleesgroothandel. Bij de vleesveredelingsbedrijven die onderdeel zijn van een slachtende onderneming is uiteraard ook slachtend een belangrijke functie. Daarnaast komen in mindere mate nog andere functies voor (zie tabel 2.1 en tabel 2.2). Overigens zijn uiteraard alle bedrijven betrokken bij vleesveredeling, hetzij via uitbenen/uitsnijden, portioneren, voorverpakken of via overige vleesveredelingsactiviteiten.

Met elkaar benen en snijden de gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven per jaar ruim 77.200 ton vlees uit, verder portioneren ze 700 ton vlees, verpakken 46 ton voor en verrichten bij 7.800 ton vlees overige veredelingswerkzaamheden. Het totaal van de vleesveredelingsactiviteiten heeft dus betrekking op ruim 76% van de totale vleesomzet. De rest betreft met name handelsactiviteiten.

De vleesveredelingsbedrijven verbonden aan slachterijen benen en snijden per jaar bijna 145.800 ton vlees uit, verder portioneren ze 1.000 ton vlees. Het totaal van de vleesveredelingsactiviteiten heeft bij hen betrekking op bijna 60% van de totale vleesaankoop van deze bedrijven. Deze activiteiten zijn voor deze ondernemingen dus ook erg belangrijk.

Bijna de helft van de geënquêteerde gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven verkoopt vlees in luchtdichte groothandelsverpakking. In totaal gaat het om circa 23.200 ton vlees, dat wil zeggen 24% van hun totale vleesverkoop. Het merendeel van het verpakte vlees is rundvlees (96%). Daarnaast gaat het vooral om kalfsvlees. Er worden maar kleine hoeveelheden varkensvlees en schapenvlees in groothandelsverpakkingen afgezet.

Slechts één van de geënquêteerde bedrijven verkoopt vlees in consumentenverpakking. In totaal gaat het om bijna 50 ton varkensvlees.

Viervijfde deel van de met slachterijen verbonden vleesveredelingsbedrijven verkoopt vlees in luchtdichte groothandelsverpakking. In totaal gaat het om bijna 13.600 ton vlees, dat wil zeggen 5% van de totale vleesverkoop. Het verpakte vlees bestaat vrijwel uitsluitend uit rund- en kalfsvlees (99%). Deze groep geënquêteerde bedrijven verkoopt geen vlees in consumentenverpakking.

*Tabel 2.3 Het gebruik van beroeps- of eigen transport bij de geënquêteerde ondernemingen (in %) a)*

Tonnen jaaromzet	Eigen transport		Beroeps- transport		Beroeps- en eigen transport	
	spec.	slacht.	spec.	slacht.	spec.	slacht. b)
<250	18	-	-	-	-	-
250 - 599	18	-	-	-	-	-
600 - 1.999	36	50	-	-	50	-
2.000 - 9.999	27	50	40	-	50	20
>10.000	-	-	60	100	-	80
Totaal (=100%)	11	2	5	1	4	5

a) Uitsluitend koelwagens. Bij twee met slachterijen verbonden ondernemingen haalden de klanten het vlees zelf op; b) Opgesplitst naar gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven (spec.) en die verbonden met slachterijen (slacht.).

Voor het transport van het vlees maakt 75% van de ondervraagde gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven gebruik van gekoeld eigen transport en 45% van gekoeld beroepstransport. De meeste hebben uitsluitend eigen transport en 20% gebruikt zowel eigen als beroepstransport. Vooral de grote bedrijven maken gebruik van beroepstransport.

De geënquêteerde met slachterijen verbonden vleesveredelingsbedrijven maken meestal zowel van eigen als beroepsvervoer gebruik en 20% (afhaalbedrijven) van geen van beide. Deze laatste bedrijven laten het vervoer over aan de afnemers.

## 2.3 Arbeidskrachten en werkgelegenheid

In totaal (inclusief inleenploegen, uitzendkrachten en projectmatige dienstverlening) was er in de onderzochte gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven 608 mensjaren arbeid nodig om deze onder normale omstandigheden te laten draaien. Gemiddeld per bedrijf dus 30 mensjaren.

De arbeidsbehoefte in de onderzochte met slachterijen verbonden vleesveredelingsbedrijven bedroeg 681 mensjaren. Gemiddeld per bedrijf 68 mensjaren. Dit hangt uiteraard samen met het grotere door hen omgezette volume.

De totale arbeidsbehoefte bij de gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven bedraagt uitgaand van de geënquêteerde bedrijven en rekening houdend met het steekproefpercentage bijna 4.000 mensjaren. Bij de vleesveredelingsbedrijven verbonden met slachterijen is dit circa 2.750 mensjaren.

Tabel 2.4 Omvang van directe en indirecte arbeid bij vleesveredelingsbedrijven (in %) a)

Tonnen jaaromzet	Gespecialiseerde bedrijven			Met slachterijen verbonden bedrijven		
	totale arb. a) (=100%)	directe arb. b)	indirecte arb. c)	totale arb. a) (=100%)	directe arb. b)	indirecte arb. c)
<250	8	85	15	-	-	-
250 - 599	9	86	14	-	-	-
600 - 1.999	82	81	19	14	77	23
2.000 - 9.999	241	86	14	98	91	9
>10.000	268	82	18	569	89	11
Totaal	608	84	16	681	89	11

a) In mensjaren van 200 werkdagen en 1.600 werkuren per jaar; b) Arbeid besteed aan slachten, vleesbewerking, handel en expeditie; c) Arbeid besteed aan administratie, management, personeelszaken en dergelijke.

De arbeid heeft bij de onderzochte gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven voor 84% betrekking op het directe productiewerk, waaronder 11% aan transport inclusief laden en lossen. Aan het indirect productiewerk is 16% van de benodigde arbeid besteed. Het beeld voor de verschillende grootteklassen wisselt nogal. Dit hangt samen met de algehele opzet van het bedrijf en de functies die het bedrijf uitoefent.

Bij de ondervraagde vleesveredelingsbedrijven die ook zelf slachten, is het percentage directe arbeid iets hoger dan bij de gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven. Overigens vertonen ook zij een sterk wisselend beeld per grootteklasse.

In de arbeidsbehoefte is bij 45% van de onderzochte gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven uitsluitend via eigen arbeidskrachten voorzien. De meeste schakelen ook andere arbeidskrachten in (inleenploegen, uitzendkrachten en projectmatige dienstverlening). In totaal gaat het om 173 mensjaren dat wil zeggen 28% van de totale arbeidsbehoefte. Hierin wordt ruim 14% geleverd door uitzendkrachten, 10% door inleenploegen en 4% door projectmatige dienstverlening. Alleen de bedrijven met een jaaromzet van 600 ton en meer maken gebruik van ingehuurd arbeidskrachten. De betekenis van ingehuurd arbeidskrachten neemt toe naarmate de bedrijven groter zijn. Zo huren de bedrijven met een jaaromzet tot 600 ton geen arbeidskrachten in. Die met een jaaromzet van 600 tot 2.000 ton voorzien zo in 12% van hun behoefte en de bedrijven met een jaaromzet van 10.000 ton vlees en meer in 43%.

Bij de geënkquêteerde vleesveredelingsbedrijven die onderdeel zijn van een slachterij voorziet maar 30% uitsluitend via eigen arbeidskrachten in de arbeidsbehoefte. De ingehuurd arbeidskrachten dekken 21% van de totale arbeidsbehoefte. Voor 85% gebeurt dit door uitzendkrachten en de rest vrijwel uitsluitend door inleenploegen. Alleen bedrijven met een jaaromzet van minstens 2.000 ton vlees huren arbeidskrachten in. De betekenis van de ingehuurd krachten is op de bedrijven met een jaaromzet van tenminste 10.000 ton vlees iets groter dan op die met een omzet van 2.000 tot 10.000 ton.

De onderzochte gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven geven aan dat zij verwachten, dat vooral veranderingen van het afzetvolume en in de mate van bewerking van het vlees, logistieke aanpassingen en de concentratie van leveranciers van invloed zullen zijn op de werkgelegenheid tot 1999. De meeste bedrijven (13) verwachten veranderingen. Zo verwachten 7 bedrijven een toename van de werkgelegenheid vanwege veranderingen in het afzetvolume en 1 bedrijf verwacht een afname. De verwachte nettotoename in werkgelegenheid bij de onderzochte gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven bedraagt 27 mensjaren. Hierbij moet worden opgemerkt, dat 3 bedrijven niet aangeven hoe groot de verandering zou zijn. Het gaat om 2 bedrijven die een toename verwachten en 1 bedrijf die een afname voorziet. Dit kan op de eerder aangegeven wijze worden omgerekend tot een geschatte toename van de arbeidsbehoefte voor de hele groep gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven met in totaal ruim 150 mensjaren.

Vanwege de verandering in be- en verwerking wordt door 6 bedrijven een toename verwacht. De 5 bedrijven die aangaven hoe groot de verwachte verandering zou zijn, voorzien alle een toename en wel met 10 mensjaren.

Van logistieke aanpassingen wordt een nettovermindering van de werkgelegenheid verwacht. De 3 bedrijven die een afname voorzien, verwachten een vermindering met 5 mensjaren. Daarentegen verwachten 2 bedrijven een toename van de werkgelegenheid met in totaal 3 mensjaren.

De concentratie van de leveranciers levert volgens twee bedrijven een toename in werkgelegenheid op van in totaal 8 mensjaren.

Ook de meeste (70%) onderzochte vleesveredelingsbedrijven verbonden met een slachterij verwachten tot 1999 veranderingen hun de arbeidsbehoefte. De belangrijkste door hen genoemde factoren die hierbij een rol spelen, zijn het afzetvolume en het meer gaan be- en verwerken van het vlees. In totaal verwachten ze een nettotoename van de arbeidsbehoefte met 103 mensjaren. Hierbij moet worden opgemerkt, dat 2 bedrijven niet aangeven hoe groot de verandering zal zijn. Hiervan voorziet 1 bedrijf een afname. Als we deze toename bij de onderzochte bedrijven omrekenen naar de populatie, dan mag voor deze groep een toename van de werkgelegenheid tot 1999 worden verwacht met in totaal bijna 350 mensjaren. Dit is dus meer dan bij de gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven.

Vanwege de verandering in afzetvolume verwachten 6 ondervraagde vleesveredelingsbedrijven verbonden met een slachterij een toename en 1 bedrijf een afname. De verwachte nettotoename van de arbeidsbehoefte bedraagt bij deze bedrijven 55 mensjaren.

Door meer be- en verwerking van vlees verwachten 5 van de 10 ondervraagde vleesveredelingsbedrijven die tevens slachten tot 1999 een toename van de werkgelegenheid, met in totaal 48 mensjaren.

Aan de geënquêteerde gespecialiseerde veredelingsbedrijven is ook gevraagd of ze verwachten dat de sanering van de slachterijen hun personeelsbestand tot 1999 zou beïnvloeden. Slechts een beperkt aantal vleesveredelingsbedrijven (4) verwacht, dat dit het geval zal zijn. De meeste bedrijven (3) verwachten een vermindering van het personeelsbestand en wel met in totaal 21 mensjaren. Een ander bedrijf verwacht daarentegen een bescheiden toename van het personeelsbestand met in totaal 2 mensjaren. In totaal verwachten de ondervraagde gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven dus een vermindering van de werkgelegenheid met 19 mensjaren.

De reden om een vermindering van het personeelsbestand te verwachten zijn vooral overige redenen (leverancier vlees gesaneerd, integratie in keten). Ook wordt als reden genoemd, dat de slachterijen zelf meer vlees gaan uitsnijden.

Van de geënquêteerde vleesveredelingsbedrijven verbonden met een slachterij verwachten 3 bedrijven (30%), dat de arbeidsbehoefte tot 1999 door de sanering van de slachterijen zal worden beïnvloed. Een bedrijf verwacht een vermindering met in totaal 33 mensjaren, terwijl de 2 andere een toename met 87 mensjaren verwachten. In tegenstelling tot de gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven, verwacht deze groep dus een toename van de arbeidsbehoefte en wel met netto 44 mensjaren.

De redenen om een toename van het personeelsbestand te verwachten, zijn vooral overige redenen (uitbreiding be- en verwerkingscapaciteit, grotere vraag naar delen vanuit de slagers).

## **2.4 Aan- en verkooppatroon**

In dit deel draait het om de vraag bij wie de vleesveredelingsbedrijven het benodigde vlees kopen en wie hun klanten zijn. Dit geeft zicht op hun positie op de inkoopmarkt en op de verkoopmarkt.

De belangrijkste leveranciers van rundvlees aan de ondervraagde gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven zijn de slachtende vleesgroothandelaren. Daarnaast wordt er door hen nogal wat rundvlees gekocht van niet-slachtende vleesgroothandelaren en bij buitenlandse leveranciers. De aankoop in het buitenland heeft vooral plaats in Duitsland, België en Overige EU-landen. Het vlees komt in hoofdzaak in de vorm van karkassen beschikbaar (61%). Als deelstukken met been wordt vrijwel niets gekocht en als deelstukken zonder been 24%. De rest bestaat uit vetten en overige eetbare slachtproducten.

De ondervraagde met een slachterij verbonden vleesveredelingsbedrijven krijgen het vlees vrijwel uitsluitend uit eigen slachtingen beschikbaar. Een beperkte hoeveelheid wordt in binnen- of buitenland bijgekocht. Dit vlees komt voor 83% beschikbaar in de vorm van karkassen. Daarnaast komen vooral uit eigen slachtingen vetten (5%) en overige eetbare slachtproducten (10%) be-

Tabel 2.5 Het aan- en verkooppatroon van rundvlees bij veredelingsbedrijven

Aankoop			Verkoop		
Leveranciers	gespec. vlees- vered.	slacht. vlees- vered.	Afnemers	gespec. vlees- vered.	slacht. vlees- vered.
Totaal (tonnen vlees)	33.100	32.000	Totaal (tonnen vlees)	29.300	31.700
Waarvan % afkomstig van:			Waarvan % geleverd aan:		
Slachtende vlees- groothandelaren	63	1	Niet-slachtende vleeswarenfabrieken	-	4
Niet-slachtende vleesgroothandelaren	15	0	Snacksfabriek	0	1
Eigen slachterij	-	97	Vetsmelterij	2	5
Overige binnenlandse leveranciers	8	-	Slachtende vlees- groothandelaren	-	2
Buitenlandse leveranciers	14	2	Niet-slachtende vleesgroothandelaar	1	23
			Slagers	9	6
			Grootwinkelbedrijven	4	19
			Petfoodfabrieken	-	1
			Overige binnenl. afnemers	-	3
			buitenlandse afnemers	84	36

schikbaar. De bijkoop bestaat in hoofdzaak uit deelstukken met been en zonder been.

De geënquêteerde gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven zijn voor wat hun rundvleesafzet betreft sterk op het buitenland gericht. Vierentachtig procent van hun afzet wordt geëxporteerd, met name naar niet-EU landen. In het binnenland gaat het vlees vooral naar slagers. Aan een groeiend afzetkanaal als grootwinkelbedrijven wordt relatief weinig rundvlees verkocht. Het vlees wordt door hen vooral afgezet in de vorm van deelstukken zonder been (83%). Daarnaast verkopen deze bedrijven vooral vetten (11%) en kleine hoeveelheden deelstukken met been, overige eetbare slachtproducten en karkassen. Ze verkopen geen consumentenproducten van rundvlees.

De afzet van het rundvlees is bij de vleesveredelingsbedrijven verbonden met slachterijen nogal versnipperd. Belangrijke binnenlandse groepen zijn verwerkende bedrijven (11%), detailhandelaren (25%) en niet-slachtende vleesgroothandelaren (23%). Ruim eenderde deel wordt geëxporteerd, met name naar Griekenland, Duitsland, Frankrijk en Overige EU landen.

Het vlees wordt voor 17% verkocht in de vorm van karkassen, 20% zijn deelstukken met been en 48% deelstukken zonder been. De rest is vetten of overige eetbare slachtproducten.

De gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven kopen het kalfsvlees voor het overgrote deel bij slachterijen. Aangekocht wordt met name karkasvlees (17%), vetten (35%) en overige eetbare slachtproducten (45%). De verkoop van deze bedrijven richt zich op het buitenland, met name niet-EU-landen.

*Tabel 2.6 Het aan- en verkooppatroon van kalfsvlees bij vleesveredelingsbedrijven*

Aankoop			Verkoop		
Leveranciers	gespec. vlees- vered.	slacht. vlees- vered.	Afnemers	gespec. vlees- vered.	slacht. vlees- vered.
Totaal (tonnen vlees)	6.700	20.000	Totaal (tonnen vlees)	5.500	20.000
Waarvan % afkomstig van:			Waarvan % bestemd voor:		
Slachtende vlees- groothandelaren	96	-	Niet-slachtende vlees- warenfabrieken	9	-
Niet-slachtende vlees- groothandelaren	2	0	Niet-slachtende vlees- groothandelaren	34	2
Eigen slachterij	-	100	Slagers	4	0
Buitenlandse leveranciers	2	-	Grootwinkelbedrijven	0	3
			Overige binnenl. afnemers	0	-
			Buitenlandse afnemers	53	95

Naast vetten en overige eetbare slachtproducten worden vooral deelstukken zonder been verkocht.

Bij ondervraagde vleesveredelingsbedrijven verbonden met een slachterij komt het kalfsvlees vrijwel uitsluitend uit eigen slachterij. Het betreft dan ook vrijwel uitsluitend karkasvlees. De afzet van het kalfsvlees is vooral gericht op

*Tabel 2.7 Het aan- en verkooppatroon van varkensvlees bij vleesveredelingsbedrijven*

Aankoop			Verkoop		
Leveranciers	gespec. vlees- vered.	slacht. vlees- vered.	Afnemers	gespec. vlees- vered.	slacht. vlees- vered.
Totaal (tonnen vlees)	73.100	200.400	Totaal (tonnen vlees)	62.000	195.100
Waarvan % afkomstig van:			Waarvan % geleverd aan:		
Slachtende vlees- groothandelaren	82	6	Niet-slachtende vlees- warenfabrieken	18	4
Niet-slachtende vlees- groothandelaren	9	-	Snacksfabriek	12	-
Eigen slachterij	-	94	Petfoodfabriek	-	1
Buitenlandse leveranciers	9	0	Vetsmelterij	2	1
Overige binnenlandse leveranciers	0	-	Niet-slachtende vlees- groothandelaren	-	45
			Slagers	9	4
			Grootwinkelbedrijven	8	8
			Zelf verwerkt in vleeswaren	1	1
			Overige binnenl. afnemers	1	0
			Buitenlandse afnemers	49	36



het buitenland, Italië, Frankrijk, Duitsland en overige EU landen. Het vlees wordt voor ruim 50% afgezet als deelstukken met been. In de vorm van karkasvlees wordt circa eenderde deel verkocht. De rest betreft vooral deelstukken zonder been.

De geënuquëeerde gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven kopen het varkensvlees in hoofdzaak direct bij slachterijen. De belangrijkste buitenlandse leverancierslanden zijn EU-landen. Het vlees is voor 15% karkasvlees, 47% is deelstukken met been en 35% deelstukken zonder been. De rest zijn vetten en vooral overige eetbare slachtproducten. De gespecialiseerde bedrijven kopen dus zeer gericht grondstoffen in.

Bij de vleesveredelingsbedrijven verbonden met slachterijen komt het varkensvlees voor een zeer groot deel uit eigen slachtingen. De rest wordt vooral gekocht van slachterijen. Circa 90% van het vlees komt dan ook beschikbaar in de vorm van karkassen. De rest zijn in hoofdzaak vetten of overig eetbaar slachtproducten.

Het varkensvlees wordt door de gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven voor bijna de helft afgezet aan buitenlandse afnemers in met name Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. De belangrijkste binnenlandse afnemers zijn verwerkende bedrijven (33%) en detailhandelaren (17%). Het varkensvlees wordt voor een flink deel (70%) in de vorm van deelstukken zonder been verkocht. De deelstukken met been maken 21% uit van de totale verkoop, de karkassen 2%. De rest is op een kleine hoeveelheid consumentenartikelen na vet en overige eetbare slachtproducten.

De vleesveredelingsbedrijven verbonden met slachterijen zetten het varkensvlees in hoofdzaak af aan niet-zelfslachtende vleesgroothandelaren en aan buitenlandse afnemers, met name in Duitsland, Italië, Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk. Zij verkopen nog 38% van het vlees in karkasvorm, 24% als deelstukken met been en 30% als deelstukken zonder been. De rest bestaat uit vet en overige eetbare slachtproducten.

Verder verhandelen met name de gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven ook nog een beperkte hoeveelheid schapen- en lamsvlees. In totaal wordt 275 ton schapen- en lamsvlees verhandeld. De ondervraagde gespecialiseerde bedrijven kopen dit vlees voor 99% in het buitenland (niet EU-landen). Het bestaat uit deelstukken met been (67%) en overige eetbare slachtproducten.

De afzet van dit vlees ging vrijwel uitsluitend en voor ongeveer even grote delen naar slagers en grootwinkelbedrijven. Dit gebeurt meestal zonder dat het vlees bewerkt wordt tot deelstukken zonder been. De verkoop heeft dus vrijwel in dezelfde vorm plaats als de inkoop.

Vergelijken we de aan- en verkoopstructuur van de nu geënuquëeerde vleesveredelingsbedrijven met die van het onderzoek onder koude uitsnijderijen in 1992, dan valt op, dat de nu onderzochte bedrijven relatief veel vlees rechtstreeks bij slachterijen kopen en verkopen naar het buitenland. Ze zetten naar verhouding weinig vlees af aan detailhandelaren en verwerkende bedrijven. Verder valt op, dat de bedrijven uit het huidige onderzoek relatief weinig vlees in de vorm van consumentenartikelen verkopen. Dit wijst erop, dat de groep nu ondervraagde gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven nogal wat producenten van grotere deelstukken (2de en 3de snit) bevat.

### *Veranderingen in aankooppatroon*

Bij 60% van de geënquêteerde gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven en bij 40% van de met slachterijen verbonden vleesveredelingsbedrijven zijn er tussen 1992 en 1998 veranderingen in het aankooppatroon opgetreden of worden deze verwacht.

Bij 8 gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven gaat het om veranderingen sinds 1992 in de aankoop van rundvlees en/of varkensvlees. Zowel bij varkensvlees als bij rundvlees gaat het vooral om een daling van de aankopen bij slachtende bedrijven en een toename van de aankoop bij niet-slachtende vleesgroothandelaren. Bij de 2 met slachterijen verbonden vleesveredelingsbedrijven waar sinds 1992 het aankooppatroon is veranderd, gaat het om de toename van de betekenis van eigen slachtingen of van import en de afname van de aankoop bij slachterijen.

De sanering van de slachterijen heeft maar bij 4 ondervraagde bedrijven, waarvan 3 gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven het aankooppatroon beïnvloed. Bij twee gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven ging het om de aankoop van varkensvlees. Daarbij nam de aankoop bij slachtende vleesgroothandelaren af. Verder kwam een toename van de import voor. Bij rundvlees nam door de sanering de inkoop bij niet-slachtende vleesgroothandelaren af. Het met een slachterij verbonden vleesveredelingsbedrijf geeft aan, dat de aankoop bij slachterijen in de periode 1992 tot 1995 is toegenomen.

Voor de periode tot 1999 verwachten 11 geënquêteerde bedrijven, waaronder 9 gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven veranderingen in het aankooppatroon. Voor rundvlees verwachten 5 gespecialiseerde bedrijven een verandering. Het beeld is zeer divers, naast bedrijven die meer bij slachtende bedrijven denken te kopen zijn er die daar minder verwachten te kopen. Hetzelfde geldt voor de aankopen bij niet-slachtende vleesgroothandelaren. Een aantal bedrijven denkt meer te importeren en 1 verwacht een toename van de eigen slachtingen.

De 5 gespecialiseerde en de 2 met slachterijen verbonden vleesveredelingsbedrijven, die veranderingen voorzien in de aankoop van varkensvlees, zijn ook verdeeld. De meeste gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven voorzien een verminderde aankoop bij slachtende vleesgroothandelaren en meer aankopen bij niet-slachtende bedrijven. De met slachterijen verbonden bedrijven verwachten meer zelf te slachten, te importeren of van slachterijen te kopen.

Voor de toekomst is met name belangrijk, dat gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven problemen in de grondstofvoorziening denken op te vangen via import, terwijl de met slachterijen verbonden vleesveredelingsbedrijven dit denken te doen via uitbreiding van de eigen slachtingen.

### *Veranderingen in het verkooppatroon*

Drievierde deel van de ondervraagde gespecialiseerde en de helft van de met een slachterij verbonden vleesveredelingsbedrijven geeft aan dat in de periode 1992 tot 1999 het afzetpatroon is of zal veranderen. Vanaf 1992 tot medio 1995 is op 13 bedrijven, waaronder 8 op de vleesveredeling gespecialiseerde het afzetpatroon veranderd. Vijf keer veranderde bij gespecialiseerde vlees-

veredelingsbedrijven de afzet van varkensvlees. De hoofdlijn daarbij is een afname van de afzet aan niet-slachtende vleeswarenfabrieken en slagers en een grotere export en afzet aan grootwinkelbedrijven. Eenzelfde hoofdlijn is te vinden bij de 4 gespecialiseerde bedrijven waar het afzetpatroon van rundvlees veranderde. Bij 1 gespecialiseerd bedrijf veranderde ook de afzet van kalfsvlees. Dit werd meer geëxporteerd en afgezet aan grootwinkelbedrijven en minder aan slagers. In de verschuivingen bij de gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven ligt een duidelijk verband met de groeiende betekenis van de grootwinkelbedrijven voor de binnenlandse afzet en de nog wat gegroeide export.

Bij 3 geënquêteerde vleesveredelingsbedrijven verbonden met slachterij en veranderde in de periode 1992 tot medio 1995 het afzetpatroon van varkens. Het gaat daarbij in hoofdzaak om een toename van de export en de afzet aan grootwinkelbedrijven. Ook wordt meer aan slagers en vleeswarenfabrieken afgezet en minder aan vleesgroothandelaren. Bij vier bedrijven is het afzetpatroon van rundvlees veranderd. Ook hierbij gaat het vooral om een toename van de export. Verder is het beeld gevarieerd.

Slechts één met een slachterij verbonden vleesveredelingsbedrijf geeft aan, dat door de sanering van de slachterijen zijn verkooppatroon van rund- en varkensvlees is veranderd. Men is minder gaan afzetten aan vleeswarenfabrieken en vleesgroothandelaren en meer aan detaillisten en buitenlandse afnemers.

Van de 20 ondervraagde gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven verwachten er 13 dat tot 1999 hun afzetpatroon zal veranderen. Negen bedrijven hiervan verwachten een verandering in de afzet van varkensvlees, 4 in die van rundvlees en 1 in die van kalfsvlees. De hoofdlijn daarbij is een voortzetting van de al eerder geconstateerde ontwikkeling, namelijk een daling van de afzet aan slagers en een toename van de export en van de afzet aan grootwinkelbedrijven. Ook is er een aantal bedrijven dat verwacht dat de afzet aan de buitenhuishoudelijke markt zal groeien.

Van de 10 geënquêteerde vleesveredelingsbedrijven verbonden met slachterijen verwachten er drie veranderingen in de afzet van varkensvlees, 1 in die van rundvlees en 1 in die van kalfsvlees. De hoofdlijn hier is een toename van de export en van de afzet aan grootwinkelbedrijven en een afname van de afzet aan vleesgroothandelaren.

## **2.5 Bedrijfsvoering**

Voor de toekomst verwachten 8 gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven, dat de bedrijfsvoering door de invoering van IKB beïnvloed zal worden en 7 bedrijven verwachten invloed van samenwerkingsovereenkomsten in keten-

verband 1). De bedrijven die invloed verwachten van de IKB-regelingen zijn vrij evenwichtig over alle grootteklassen verspreid. Invloed van de samenwerkingsovereenkomsten in ketenverband verwachten naar verhouding veel bedrijven met een jaaromzet van 2.000-10.000 ton vlees.

De belangrijkste bij de invoering van IKB verwachte effecten zijn volgens de ondervraagde gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven die op de administratie (ontvangstcontrole, vierkantelling, afleveringsverklaring), de aan- en verkoop (keuze leveranciers en afnemers, bijkoop op vrijdag) en in mindere mate die op de kwaliteitsbeheersingssystemen. Opvallend is, dat deze bedrijven vooral administratieve invloeden van IKB verwachten en in veel mindere mate invloeden op kwaliteitsbeheersingssystemen. Kennelijk zijn in veel gespecialiseerde veredelingsbedrijven de kwaliteitssystemen al vastgelegd in een handboek of kwaliteitsdocumentatie.

Van samenwerkingsovereenkomsten in ketenverband verwachten de geënquêteerde gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven vooral invloed op de ingekochte kwaliteit (voldoen aan minimumeisen keten), de wijze van bestellen (elektronisch) en de administratie (extra ten behoeve van controle op

*Tabel 2.8 Verwachte invloed van IKB en ketenverbanden op bedrijfsvoering*

	IKB		Ketens	
	gespec. a)	slacht b)	gespec. a)	slacht b)
Geen invloed	12	5	13	7
Wel invloed	8	5	7	3
Waarvan (in %) op:				
- administratie	88	80	43	67
- keuze leveranciers	88	40		
- keuze afnemers	75	40		
- kwaliteitsbeheersingssyst.	50	100		
- kanalisatie	38	60		
- transport	38	60		
- retourstroom c)	25	40		
- wijze bestellen door afnemers			43	67
- ingekochte kwaliteit			86	67
- leveringstijd			57	67
- leveringssnelheid			57	67
- overig		40 d)	29 e)	33 f)

a) Gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven; b) Vleesveredelingsbedrijven verbonden met een slachterij; c) Retourstroom van producten en het beheer daarvan; d) Het geven van garanties is goed, maar het mag niet te veel kosten; e) logistiek, lange-termijnplanning beter te maken; f) een combinatie van aspecten.

- 1) Onder ketens worden begrepen bedrijven uit verschillende schakels in de productiekolom die bewust samenwerken teneinde gezamenlijk een product op de markt te brengen. Met het oog daarop zijn afspraken gemaakt over onderlinge informatie en te leveren producten (kwaliteit, hoeveelheid en tijdstip).

uitvoering afspraken in de keten) en verder op logistieke aspecten als leveringstijd (tijd na slachten) en leveringssnelheid (tijd na bestellen). Invloed van kanalisatie op de arbeidsproductiviteit wordt niet verwacht.

De helft van de ondervraagde vleesveredelingsbedrijven verbonden met slachterijen verwacht dat hun bedrijfsvoering in de toekomst door de invoering van IKB zal worden beïnvloed. Het gaat hierbij vooral om grote bedrijven met jaaromzetten van minstens 10.000 ton vlees. Gegeven de bedoeling van IKB is het niet verwonderlijk, dat deze bedrijven vooral invloed verwachten op het kwaliteitsbeheersingssysteem en op de administratie.

Van samenwerkingsovereenkomsten in ketenverband verwacht 30% van de ondervraagde vleesveredelingsbedrijven verbonden met een slachterij in de toekomst invloed op de bedrijfsvoering. Ook hier gaat het om met name grote bedrijven. De meeste vleesveredelingsbedrijven verbonden met slachterijen verwachten van deze overeenkomsten invloed op zowel administratie als wijze van bestellen, ingekochte kwaliteit, levertijd en leveringssnelheid.

## 3. SLACHTENDE BEDRIJVEN

### 3.1 Niet-gesaneerde slachterijen

#### *Steekproef*

De gegevens over niet-gesaneerde slachterijen zijn afkomstig van 18 ondernemingen die in 1995 niet betrokken waren bij de sanering van de slachtcapaciteit bij runder- of varkensslachterijen. Deze slachten in 1995 gemiddeld per bedrijf circa 152.000 dieren. Bij het vleesdistributieonderzoek in 1992 slachten de bedrijven gemiddeld namelijk maar circa 72.500 dieren. Er zijn nu dus gemiddeld vrij grote bedrijven geënquêteerd. De respondenten bevinden zich verspreid over het hele land, namelijk 28% in regio Noord, 16% in Oost, 28% in West en 28% in Zuid. Hieronder worden de ongewogen resultaten van de enquête bij deze 18 ondernemingen weergegeven, tenzij anders is vermeld.

#### *Functies*

De meeste ondervraagde slachterijen doen ook aan vleesveredeling. Van de 18 slachterijen benen of snijden er 16 vlees uit, zijn er 3 betrokken bij het portioneren en 2 bij het voorverpakken van vlees. Het gaat daarbij om respectievelijk bijna 620.000 ton, 721 ton en 300 ton vlees.

Slechts 4 van de 18 bedrijven hebben sinds 1992 hun functies veranderd. Al deze bedrijven hebben uitbenen/uitsnijden toegevoegd en 1 ook het portioneren van vlees. Er zijn door hen geen functies afgestoten. Dit wijst erop, dat slachterijen door het toevoegen van activiteiten trachten hun marge te verbeteren.

Deze tendens zal zich in de toekomst nog versterkt voortzetten. Tot 1998 verwachten 11 bedrijven meer bewerkingen zelf te gaan uitvoeren. In alle gevallen verwacht men het uitbenen/uitsnijden uit te breiden. Bovendien verwachten 8 bedrijven ook het portioneren van vlees uit te breiden, terwijl 6 ook denken te gaan voorverpakken. De meeste bedrijven (6) die hun vleesbewerking verwachten uit te breiden, nemen alle drie de activiteiten op.

De bedrijven denken de producten van de uitgebreide activiteiten vooral in het binnenland af te zetten. Slechts 3 van de 11 bedrijven geven aan, dat men de producten zowel in het binnenland als het buitenland denkt af te zetten. Dit is gezien de mate waarin Nederland vlees exporteert opmerkelijk te noemen. De vraag is dan ook of de binnenlandse markt dit kan opnemen. Deze markt neemt qua omvang niet veel meer toe. De ruimte van de grotere afzet van voorbewerkt vlees door slachterijen moet dus vooral komen van het afstoten van deze functie door slagers en vleesverwerkers, de groei van het marktaandeel van grootwinkelbedrijven en de behoefte aan steeds verder verwerkte producten.

### *Werkgelegenheid*

De 18 bij het onderzoek betrokken bedrijven hadden in 1995 ruim 1950 mensjaren arbeid nodig om hun bedrijf onder normale omstandigheden te laten draaien. In deze hoeveelheid is de tijdelijke inzet van inleensploegen, uitzendkrachten en projectmatige dienstverlening begrepen.

Niet bekend is hoeveel tijdelijke arbeid is ingezet. De totale arbeidsbehoefte bij niet-gesaneerde slachterijen bedraagt uitgaande van de verhouding tussen aantal ondervraagde bedrijven en de totale populatie ruim 19.600 mensjaren.

Van de 11 bedrijven die hun vleesbewerkingsactiviteiten verwachten uit te breiden, verwachten er 9 dat dit gepaard gaat met een uitbreiding van de werkgelegenheid in hun bedrijf. Daarnaast is er een bedrijf dat zonder uitbreiding van de vleesverwerkingsactiviteiten een toename van het aantal werknemers voorziet. Een bedrijf dat geen uitbreiding van de vleesverwerkingsactiviteiten verwacht, voorziet een vermindering van het personeelsbestand. Daarnaast zijn er twee bedrijven die hun vleesbewerkingsactiviteiten verwachten te kunnen uitbreiden bij handhaving van het huidige personeelsbestand.

De bedrijven die hun personeelsbestand verwachten uit te breiden, denken dit te doen met in totaal 125 mensjaren. Het bedrijf dat denkt minder personeel te krijgen, verwacht een vermindering met 1 mensjaar. De reden hiervoor is dat het bedrijf is gelegen in een natuurgebied en daar niet kan blijven. Rekenen we de netto-uitbreiding van 124 mensjaren bij de ondervraagde bedrijven om naar het totaal voor de populatie, dan bedraagt dit voor de niet-gesaneerde slachterijen bijna 1.250 mensjaren.

De bedrijven die meer personeel denken te krijgen, leggen meestal (6 van de 11) een directe relatie met het uitbreiden van de activiteiten uitbenen/uitsnijden, portioneren en voorverpakken. In enkele gevallen wordt daarnaast nog een overige reden genoemd. De belangrijkste reden voor uitbreiding van het personeelsbestand is het meer gaan uitsnijden (9x) en als tweede reden, het meer gaan portioneren (8x). Meer uitbenen en meer voorverpakken worden beide 6x genoemd, terwijl in totaal 4 bedrijven een overige reden noemen (meer gaan slachten, winkel openen, zelf vervoer naar buitenland gaan verzorgen).

## **3.2 Gesaneerde slachterijen**

### *Steekproef*

De gegevens over gesaneerde slachterijen zijn afkomstig van 5 van de in totaal 14 ondernemingen waarvan de slachtcapaciteit in 1995 geheel of gedeeltelijk is gesaneerd. Bij hen zijn met name gegevens verzameld over de gesaneerde (onder)delen bijvoorbeeld ten aanzien van het aantal arbeidskrachten. Met elkaar hebben deze geënquêteerde ondernemingen ruim 1 miljoen slachthaken ingeleverd. In totaal zijn er 3,6 miljoen slachthaken in de varkenssector gesaneerd en 330.000 in de rundveesector. De sanering had in de loop van 1995 plaats. Voor een aantal bedrijven halverwege 1995 en voor de anderen eind 1995. Voor slechts 1 geënquêteerd bedrijf was er sprake van een alge-

hele sanering. Bij de overige ging het om een gedeeltelijke sanering. Ook hier geldt, dat de ongewogen resultaten van de geënkquêteerde ondernemingen worden weergegeven, tenzij anders is aangegeven.

### *Functies*

De ondervraagde gesaneerde slachterijen kopen of krijgen via eigen slachtingen in 1995 ruim 93.000 ton vlees beschikbaar. Ze verkopen 85.500 ton. Het verschil is terug te voeren op bot, afsnijverliezen en dergelijke.

*Tabel 3.1 De door vleesveredelingsbedrijven uitgeoefende functies naar ondernemingsgrootte*  
a)

Functies	Aantal bedrijven	Aantal dieren c.q. tonnen vlees
Handel in slachtdieren	3	441.900 dieren
Slachten	5	702.600 dieren
Uitbenen/snijden	5	72.800 ton
Diepvries vleesbedrijf	4	13.700 ton
Vleesgroothandel	5	66.800 ton

a) Doordat de meeste bedrijven meer dan 1 functie vervullen, is de som van de vermelde aantallen dieren en tonnen vlees groter dan de omgezette hoeveelheid. Gaat om functies uitgeoefend begin 1995, dus voor de sanering.

Opvallend is in vergelijking met de niet-gesaneerde ondernemingen dat de meeste gesaneerde slachterijen aangeven in 1995 ook in slachtdieren te handelen. Verder beenden ze allemaal ook vlees uit. In totaal beenden zij zelfs bijna 80% van het vlees uit. Verder beschikten bijna alle slachterijen over diepvriesruimten, om schommelingen in de vraag te kunnen opvangen.

Drie van de 5 gesaneerde slachterijen verkochten ook vlees voorverpakt in luchtdichte groothandelsverpakking. Het gaat om rundvlees in totaal bijna 21.000 ton. In consumentenverpakking werd door hen geen vlees verkocht.

Wat het vervoer van vlees betreft, maakten twee bedrijven uitsluitend gebruik van gekoeld eigen transport, een van uitsluitend beroepsvervoer en de overige twee van zowel eigen als beroepstransport.

Van de gesaneerde bedrijven behoorden er drie tot een moedermaatschappij of divisie. De andere twee zijn volledig zelfstandige bedrijven. Een van de moedermaatschappijen hield zich bezig met de levering van verpakkingsmateriaal. De overige moedermaatschappijen en de divisie waren betrokken bij de productie en handel in veevoer, de productie en handel in fokdieren, de handel in slachtdieren, slachten en vleesveredelen, het bereiden van vleeswaren, snacks en petfood en de vleesgroothandel. Deze laatste moedermaatschappijen en de divisie waren dus actief in dezelfde branche als de gesaneerde slachterijen.



Uiteraard is bij alle gesaneerde slachterijen een verandering in de uitgeoefende functies opgetreden. In 1995 is uiteraard de slachtfunctie verdwenen en bij 1 slachterij ook het uitbenen.

In de jaren daarvoor was slechts in 1 geval sprake van functieverandering, namelijk door de toename van het uitbenen. Wat de toekomst betreft, denken alle gedeeltelijk gesaneerde slachterijen het uitsnijden en uitbenen uit te breiden. De producten denken de meesten in zowel het binnenland als het buitenland af te zetten.

### *Arbeidskrachten*

In totaal, inclusief tijdelijk werk was er in de gesaneerde slachterijen begin 1995 390 mensjaren arbeid nodig om deze onder normale omstandigheden te laten draaien. Gemiddeld per bedrijf dus bijna 80 mensjaren. Deze arbeid heeft voor 85% betrekking op direct productiewerk (slachten, vleesbewerking, handel en expeditie), waaronder 8% voor transport inclusief laden en lossen. Aan indirect productiewerk (administratie, management, personeelszaken en dergelijke) is 15% van de benodigde arbeid besteed. Rekening houdend met het trekkingspercentage kan de totale werkgelegenheid bij alle gesaneerde slachterijen worden geschat op bijna 1.100 mensjaren.

In de arbeidsbehoefte was bij alle bedrijven ook voorzien via het inhuren van tijdelijke arbeidskrachten. In totaal was zo bijna 23% van de arbeidsbehoefte gedekt. Ruim 40% via het inhuren van uitzendkrachten en de rest door de inzet van inleenploegen. Van projectmatige dienstverlening werd geen gebruik gemaakt.

Door de sanering is in alle bedrijven de arbeidsbehoefte door het wegvallen van het slachten verminderd. In totaal gaat het bij de ondervraagde bedrijven in 1995 om een vermindering met 358 mensjaren. Voor de totale groep gesaneerde slachterijen betekent dit een vermindering van de arbeidsbehoefte met circa 1.000 mensjaren. Dit is inclusief tijdelijke arbeidskrachten. Bij 2 gesaneerde bedrijven was er ook sprake van minder uitbenen/uitsnijden en bij 1 bedrijf van een algehele stillegging van het bedrijf.

### *Aan- en verkooppatroon*

De gesaneerde slachterijen kochten in 1995 ruim 33.400 ton rundvlees. Hiervan is 73% afkomstig uit eigen slachterij en 20% uit het buitenland. De rest wordt gekocht bij slachtende vleesgroothandelaren. Ruim 80% van het vlees is karkasvlees, de rest in hoofdzaak vet en overige eetbare slachtproducten.

Het rundvlees (ruim 27.000 ton) verkochten de gesaneerde slachterijen met uitzondering van de vetten en overige eetbare slachtproducten uitsluitend in de vorm van deelstukken zonder been. Het vlees is voor 57% in Nederland afgezet, de rest is geëxporteerd naar in volgorde van belangrijkheid Frankrijk, Duitsland, Italië en overige EU-landen. De afzet in Nederland is in hoofdzaak gericht op grootwinkelbedrijven (33%). Daarnaast wordt verkocht aan slagers, vetsmelterijen en niet-slachtende vleesgroothandelaren.

Naast het rundvlees is ook een kleine hoeveelheid kalfsvlees gekocht en verkocht. In totaal bijna 400 ton. Het gaat om uit eigen slachtingen afkomstig

karkasvlees, dat in die vorm aan niet-slachtende vleesgroothandelaren is doorverkocht.

De gesaneerde bedrijven verhandelen tenslotte ook varkensvlees, in totaal ruim 59.800 ton. Deze karkassen, vetten en overige eetbare slachtproducten zijn afkomstig van eigen slachtingen. Verkocht is ruim 58.000 ton. De belangrijkste afnemersgroepen waren vleeswarenfabrieken (21%), vleesgroothandelaren (25%), detaillisten (13%), overige binnenlandse afnemers (22%) en export (20%). De export is vooral gericht op Duitsland en Italië.

Het varkensvlees is verkocht als karkas (16%), deelstukken met been (59%), deelstukken zonder been (15%), vetten (3%) en overige eetbare slachtproducten (7%).

Drie bedrijven geven aan, dat er in 1995 iets veranderd is in het aankooppatroon. Doordat de eigen slachtingen stopten, is men vlees gaan aankopen, met name in het buitenland en van slachtende vleesgroothandelaren. Voor de periode tot 1999 verwachten ze een verdere toename van de betekenis hiervan. De overige twee gesaneerde slachterijen waren pas eind 1995 gesaneerd of zijn volledig gestopt met alle activiteiten.

Het verkooppatroon zal tussen nu en 1999 naar verwachting bij twee bedrijven veranderen. Deze verwachten meer af te zetten naar het buitenland en niet-slachtende vleeswarenfabrieken. De afzet aan grootwinkelbedrijven zal naar verwachting verminderen.

## 4. DETAILLISTEN, HORECAGROOTHANDEL, CATERINGBEDRIJVEN EN VLEESVOORVERPAKKERS

### 4.1 Slagers

#### *Steekproef*

De gegevens over slagers zijn afkomstig van 20 bedrijven, waarvan er 5 uitsluitend zelf slachtten en 9 zowel zelf dieren slachtten als vlees bijkochten. Vergeleken met het onderzoek naar de distributiestructuur uit 1992 bevatte de huidige steekproef relatief veel slachtende slagers, namelijk 70% in plaats van 34%. Ook ten opzichte van de gegevens van het Bedrijfschap Slagersbedrijf zijn veel zelfslachtende slagers geënquêteerd. Zij geven aan, dat nog maar 10% van alle slagers zelf dieren slacht. De gemiddelde jaaromzet van de nu geënquêteerde slagers bedraagt 90 ton vlees; in 1992 was dat voor alle slagers 71 ton. De huidige steekproef bevat dus ook veel relatief grote bedrijven. De respondenten bevinden zich verspreid over het gehele land. In Noord is 15% gevestigd, in Oost 30%, in West 35% en in Zuid 20%. De hieronder weergegeven resultaten zijn de ongewogen uitkomsten van de enquête bij 20 slagers, tenzij anders aangegeven.

#### *Inkoop*

De hoeveelheid vlees die de geënquêteerde slagers uit eigen slachtingen krijgen of kopen, bedraagt 1.043 ton. De slagers die zowel zelf slachten als bijkopen, zetten hiervan het meeste (45%) om, de slagers die uitsluitend kopen het minst (27%). De rest komt voor rekening van de slagers die geen vlees bijkopen.

Zowel voor rund- als voor varkensvlees zijn bij veel bedrijven eigen slachtingen een belangrijke herkomstbron. Bijna de helft van de 15 slagers die het vlees geheel of gedeeltelijk inkopen, kopen bij slachterijen, met name bedrijven die niet zelf slachten kopen daar. Verder wordt gekocht van uitbeenderijen/uitsnijderijen en van vleeshandelaren (zie tabel 4.1).

In een aantal gevallen (5 slagers), waaronder relatief veel bedrijven die uitsluitend aankopen, verschilt de belangrijkste leverancier per vleessoort.

Uit tabel 4.1 blijkt, dat de belangrijke vleessoorten rund- en varkensvlees relatief veel bij slachterijen wordt gekocht; de kleinere vleessoorten bij veredelings- en handelsbedrijven. Ook de eigen slachtingen omvatten vrijwel uitsluitend runderen en varkens.

Uit eigen slachtingen krijgen de slagers karkasvlees beschikbaar. Dit betreft 52% van al het beschikbaar gekregen vlees. De aankoop (48%) betreft bij de meeste slagers (bijna 75% van hen die vlees kopen) in hoofdzaak deelstukken met of zonder been. Degenen die zelf ook slachten, kopen zelfs uitsluitend deelstukken bij. Hun aankoop heeft dus vooral het karakter van bijkoop van specifieke onderdelen. Verder valt op, dat de slagers geen consumentenartike-

**Tabel 4.1 Het aankooppatroon van vlees bij slagers**

	Bedrijven	Totale vleesomzet in tonnen a)
Rundvlees		
- eigen slachterij	13	282
- slachterijen	8	117
- vleeshandel	2	12
Kalfsvlees		
- eigen slachterij	1	0
- uitsnijderij	1	3
- vleeshandel	1	1
Varkensvlees		
- eigen slachterij	11	262
- slachterij	7	172
- uitsnijderij	5	150
- vleeshandel	3	41
Schapenvlees		
- eigen slachterij	1	2
- vleeshandel	1	2
Paardenvlees		
- Algemene groothandel	1	1

a) Door afrondingen kan de gesommeerde omzet iets afwijken van de hierboven vermelde totaalomzet.

**Tabel 4.2 De vleesbijkooop bij slagers naar aankoopvorm**

	Bedrijven	Vleesomzet in tonnen a)
Rundvlees		
- karkasvlees	4	82
- deelstukken met been	1	10
- deelstukken zonder been	5	36
Kalfsvlees		
- karkasvlees	1	2
- deelstukken zonder been	1	3
Varkensvlees		
- karkasvlees	3	43
- deelstukken met been	7	116
- deelstukken zonder been	5	204
Schapen- en lamsvlees		
- karkasvlees	1	2
Paardenvlees		
- deelstukken zonder been	1	1

a) De sommatie van de totale vleesomzet is gelijk aan de totaal bij derden ingekochte hoeveelheid vlees.

len bijkopen. Bepaalde ambachtelijke werkzaamheden zoals portioneren voert men kennelijk bij voorkeur zelf uit.

Bij bijna de helft van de slagers die bijkopen wordt het vlees per vleessoort in een andere vorm aangekocht. Het varkensvlees wordt daarbij dan vaak in de vorm van deelstukken met been gekocht, paardenvlees en kalfsvlees als deelstukken zonder been en rundvlees als deelstukken zonder been of als karkasvlees.

Uit tabel 4.2 blijkt verder, dat rundvlees nog vaak in karkasvorm wordt gekocht en varkensvlees als deelstukken. De overige kleinere vleessoorten worden gekocht of in de vorm van karkasvlees of als deelstukken zonder been.

Met betrekking tot de aanlevering van vlees worden door de slagers zelden vooraf afspraken gemaakt over kwaliteit, hoeveelheid, moment van leveren of prijs.

#### *Aankoop bij vleesveredelingsbedrijven*

Zes van de twintig slagers kopen vlees van uitsnijderijen/uitbeenderijen, meestal gaat het om bijkopen. In totaal kopen deze bedrijven van uitsnijderijen/uitbeenderijen 207 kg vlees, dit is bijna 20% van de totale beschikbare hoeveelheid en ruim 40% van de gekochte hoeveelheid.

De aankoop bestaat voor 85% uit varkensvlees en voor 14% uit rundvlees. De rest is kalfsvlees. In tabel 4.3 zijn de redenen om wel of niet bij uitsnijderijen/uitbeenderijen te kopen weergegeven.

*Tabel 4.3 Reden waarom slagers wel of niet bij vleesveredelingsbedrijven kopen*

	Bedrijven		Tonnen vlees a)	
	niet	wel	niet	wel
Te duur	-	-	-	-
Zelfslachtend	8	-	421	-
Kwaliteitseisen	4	2	98	135
Vaste andere leveranciers	6	-	303	-
Arbeidstechnische redenen	-	4	-	282
Overig	1	3	19	188

a) Doordat een aantal bedrijven meer dan een reden opgaf, ligt de sommatie van de gekochte hoeveelheden boven de totaalomzet van de slagersbedrijven.

De redenen om niet bij vleesveredelingsbedrijven te kopen liggen vooral in het vlak van zelf slachten of een andere vaste leverancier hebben. Beide argumenten worden ook vaak in combinatie genoemd. Opvallend omdat het wijst op ontevredenheid over de kwaliteit van het door vleesveredelingsbedrijven geleverde vlees is, dat ook 4 bedrijven aangeven, dat men niet bij veredelingsbedrijven koopt vanwege de kwaliteitseisen die men stelt.

De slagers die wel bij veredelingsbedrijven kopen, doen dit vooral vanwege arbeidstechnische redenen. Dat wil zeggen, men heeft geen tijd om zelf te

slachten of dat is niet goed in te passen in de andere werkzaamheden die men heeft. Maar eenderde deel van de slagers die bij uitsnijderijen kopen geven aan, dat ze dit doen vanwege de kwaliteitseisen die ze stellen. Dit wijst dus op tevredenheid over de door veredelingsbedrijven geleverde kwaliteit.

*Tabel 4.4 Eisen die slagers aan hun vleesleveranciers stellen*

	Bedrijven	Tonnen vlees a)
Niet van toepassing/kocht geen vlees bij	5	296
Geen eisen	-	-
Logistiek	1	15
Kwaliteit	15	749
Assortiment	-	-
Service	4	126
Prijs	10	518
Overig b)	5	302

a) Er mocht meer dan een antwoord worden gegeven, de sommatie van de tonnen vlees komt hierdoor hoger uit dan de totale aankoop; b) Hygiëne (3x), prijs-kwaliteitsverhouding (1x) en geen PSD-vlees (1x).

De belangrijkste eis die slagers aan hun leverancier stellen, heeft betrekking op de kwaliteit van het geleverde vlees, daarnaast is de prijs vrij belangrijk. Van de overige eisen zijn die ten aanzien van de hygiëne het belangrijkste.

#### *Toekomst*

Van alle slagers verwacht maar 20%, dat men in de komende drie jaren op een andere wijze vlees gaat inkopen. Het gaat hier uitsluitend om slagers die zelf slachten en bijkopen. Ze verwachten meer consumentenartikelen en deelstukken te gaan kopen en te gaan kopen bij een andere leverancier.

## **4.2 Grootwinkelbedrijven**

### *Steekproef*

In totaal zijn 15 grootwinkelorganisaties, groothandelaren in levensmiddelen met een algemeen assortiment en inkooporganisaties van kruideniers geënkquêteerd. Het totaal aantal ondernemingen in deze hoek bedraagt 48 stuks. De bij het onderzoek betrokken ondernemingen hebben in hoofdzaak (9) hun hoofdkantoor in het Westen van het land. Verder waren 4 geënkquêteerde ondernemingen gevestigd in het zuiden van het land en 2 in het Oosten.

### *Inkoop*

Van de 15 ondernemingen konden er 7, omdat de vleesinkoop per filiaal werd geregeld, niet aangeven hoeveel vlees door hen in 1995 is gekocht. De

andere 8 ondernemingen kochten gezamenlijk ruim 38.500 ton vlees. Hiervan was ruim de helft varkensvlees, ruim een derde rundvlees, bestond 7% uit vlugklaarproducten en de rest (6%) uit kalfsvlees, paardenvlees en schapen- en lamsvlees.

*Tabel 4.5 Het aankooppatroon van vlees bij levensmiddelendetaillisten*

	Bedrijven a)	Totale vleesomzet in tonnen
Rundvlees		
- slachterijen	4	3.391
- uitsnijderij	4	4.595 b)
- vleeshandel	3	2.500 b)
- buitenland	1	1.950
Kalfsvlees		
- slachterij	2	495
- uitsnijderij	2	136 c)
- vleeshandel	2	250 c)
Varkensvlees		
- slachterij	7	9.999 c)
- uitsnijderij	2	6.166
- vleeshandel	2	2)
Schapenvlees		
- slachterijen	1	85
- uitsnijderijen	1	68
- vleeshandel	2	750 c)
- algemene groothandel	1	c)
- buitenland	1	325
Paardenvlees		
- vleeshandel	1	250
Overige vlees d)		
- slachterijen	1	1.700
- uitsnijderijen	1	1.035
- algemene groothandel	1	c)

a) Van 4 bedrijven is niet bekend welke vleessoorten men kocht en hoeveel. Van deze 4 bedrijven kocht er 1 bij slachterijen, 1 bij uitsnijderijen en 2 bij vleeshandel; b) Van 2 bedrijven is de gekochte hoeveelheid onbekend; c) Van 1 bedrijf is de gekochte hoeveelheid onbekend; d) Vooral vlug-en-panklaarartikelen (veka's).

Zoals te verwachten was, kochten alle bij het onderzoek betrokken ondernemingen het benodigde vlees van derden. Ongeveer de helft van de bedrijven (8) koopt het vlees in hoofdzaak direct van de slachterij, 3 kopen van uitbeenderijen/uitsnijderijen, 4 van vleeshandelaren en 1 kocht het in hoofdzaak in het buitenland.

Tweederde deel van de ondernemingen koopt al het vlees van dezelfde hoofdleverancier. Slechts bij vijf ondernemingen wisselt de belangrijkste leverancier per vleessoort. Opvallend daarbij was, dat met name het varkensvlees direct van slachterijen wordt gekocht. De andere vleessoorten veel meer bij uit-

beenderijen/uitsnijderijen, vleeshandelaren of algemene levensmiddelengroothandelaren.

Uit tabel 4.6 valt verder op te maken, dat voorzover de gekochte hoeveelheid is gegeven bijna eenderde deel van de aankoop plaatsvond bij uitsnijderijen, waaronder relatief veel rundvlees en overig vlees (veka's). Naast rundvlees en veka's wordt vooral varkensvlees bij uitsnijderijen gekocht. De aankoop bij slachterijen omvat circa 40% van de gekochte hoeveelheid, waar onder relatief veel varkensvlees. Bij vleeshandelaren worden relatief vaak kleinere vleessoorten gekocht als paardenvlees, kalfsvlees en schapen- en lamsvlees.

*Tabel 4.6 De vleesaankoop bij levensmiddeldetaillisten naar aankoopvorm*

	Bedrijven a)	Totale vleesomzet in tonnen	
<b>Rundvlees</b>			
- karkasvlees	2	1.950	b)
- deelstukken met been	1		b)
- deelstukken zonder been	7	9.461	b)
- consumentenartikelen	1	375	
<b>Kalfsvlees</b>			
- karkasvlees	1	325	
- deelstukken met been	1	1.250	
- deelstukken zonder been	4	306	c)
<b>Varkensvlees</b>			
- karkasvlees	2	650	b)
- deelstukken met been	1	1.250	
- deelstukken zonder been	7	13.640	c)
- consumentenartikelen	1	625	
<b>Schapen- en lamsvlees</b>			
- karkasvlees	2	1.075	
- deelstukken met been	2		c)
- deelstukken zonder been	2	153	
<b>Paardenvlees</b>			
- deelstukken zonder been	1	250	
<b>Overig vlees</b>			
- consumentenartikelen	3	2.735	b)

a) Van 5 bedrijven is niet bekend hoeveel vlees en welk vlees ze kopen. Vier ervan kopen uitsluitend deelstukken zonder been en 1 consumentenartikelen; b) Van 1 bedrijf is niet bekend hoeveel vlees men van deze vleessoort koopt; c) Van 2 bedrijven is niet bekend hoeveel vlees men van deze vleessoort koopt.

Van de bij het onderzoek betrokken detailhandelsondernemingen kocht 67% in hoofdzaak deelstukken zonder been, 13% kocht hoofdzakelijk karkasvlees, 13% deelstukken met been en 7% consumentenartikelen. Bij tweederde deel van de ondernemingen, waaronder relatief veel bedrijven die deelstukken zonder been kochten, verschilde de inkoopvorm niet per vleessoort. Als de inkoopvorm per vleessoort verschilt, geldt de afwijkende inkoopvorm vooral de



minder belangrijke vleessoorten als kalfsvlees, schapenvlees, paardenvlees en overig vlees of is er sprake van een verschil tussen rund- en varkensvlees.

Tenslotte kan nog worden opgemerkt, dat 62% van de gekochte hoeveelheid vlees, waaronder veel varkensvlees, bestond uit deelstukken zonder been en 9% uit consumentenartikelen. Bij dit laatste ging het vooral om veka's. Het karkasvlees, waaronder veel rund- en schapenvlees, maakte 11% van de inkoop uit. De rest bestond uit deelstukken met been. Met name kalfsvlees werd nogal eens in deze laatste vorm aangekocht.

De inkoop van het vlees is door de levensmiddelenondernemingen altijd vooraf geregeld. Daarbij zijn afspraken gemaakt over hoeveelheid, kwaliteit, leveringsmoment en/of prijs. Door tweederde deel van de bedrijven zijn de afspraken schriftelijk vastgelegd. De rest heeft mondelinge afspraken.

#### *Inkoop bij vleesveredelingsbedrijven*

Van de 15 levensmiddelendetaillisten kopen er 12 (80%) geen vlees van uitbeenderijen of uitsnijderijen. Dit beeld is negatiever dan bij slagers (30%).

*Tabel 4.7 Reden waarom levensmiddelendetaillisten wel of niet bij vleesveredelingsbedrijven kopen*

	Bedrijven		Tonnen vlees a)	
	niet	wel	niet	wel
Te duur	1	-	-	-
Zelfslachtend	-	-	1.181	-
Kwaliteitseisen	4	1	98	135
Vaste andere leveranciers	8	-	303	-
Arbeidstechnische redenen	-	1	-	282
Overige	3	2	19	188

a) Er mocht meer dan een antwoord worden gegeven.

Van de bedrijven die bij uitbeenderijen/uitsnijderijen kopen doet 1 bedrijf dit vanwege de kwaliteitseisen, wijst een ander op de arbeidstechnische aspecten en de mogelijkheden voor kant- en klare verpakking en koopt een ander er omdat de uitsnijderij tot dezelfde divisie behoort.

De bedrijven die niet bij uitsnijderijen/uitbeenderijen kopen, doen dit in hoofdzaak omdat ze een vaste andere leverancier hebben. Daarnaast spelen de kwaliteitseisen een belangrijke rol, terwijl ook gewezen wordt op het niet kunnen leveren van het gewenste volume en het kort willen houden van de aanvoerlijnen.

Alle levensmiddelendetaillisten stellen eisen aan zowel de kwaliteit als de prijs van het door hun vleesleverancier geleverde vlees. Andere veel gestelde eisen betreffen logistiek en assortiment. Aan de service stelt maar de helft van de bedrijven eisen. Verder stellen enkele bedrijven andere eisen. Deze be-

treffen IKB-vlees (3x), de herkomst (1x), het niet gebruiken van hormonen (1x), EU-vlees (1x) en gedragsregels (1x).

Tabel 4.8 Eisen die levensmiddelen detaillisten aan hun vleesleveranciers stellen

	Bedrijven	Tonnen vlees
Geen eisen	-	-
Logistiek	13	30.445 c)
Kwaliteit	15	16.640 d)
Assortiment	12	22.695 b)
Service	9	6.140 b)
Prijs	15	26.640 d)
Overige	7	5.250 b)

a) Er mocht meer dan een antwoord worden gegeven; b) Van 5 bedrijven is de omgezette hoeveelheid vlees niet bekend; c) Van 6 bedrijven is de omgezette hoeveelheid vlees niet bekend; d) Van 8 bedrijven is de omgezette hoeveelheid vlees niet bekend.

### *Toekomst*

Van alle onderzochte bedrijven verwacht 60%, dat men in de komende drie jaar geen veranderingen zal aanbrengen in de wijze waarop men vlees inkoopt. Van hen die wel veranderingen verwachten, denkt de overgrote meerderheid consumentenartikelen te gaan inkopen. Eén bedrijf verwacht uitsluitend nog voorverpakt vlees in te kopen. Daarnaast worden als veranderingen genoemd meer kant-en-klaarvlees, 4de snit kopen en geconcentreerder inkopen.

## **4.3 Horecagroothandel, catering en voorverpakkers**

### *Steekproef*

In deze groep zijn in totaal 15 van de 21 bedrijven uit de totale populatie geënkquêteerd, waaronder 4 horecagroothandelaren en 4 voorverpakkers. Deze bedrijven zijn voor het overgrote deel (11 van de 15) in het Westen van het land gevestigd; de overigen in Oost en Zuid.

### *Inkoop*

Deze horecagroothandelaren, cateringbedrijven en vleesvoorverpakkers kopen al het vlees van derden. Ruim de helft van de bedrijven koopt het vlees in hoofdzaak van vleeshandelaren. Bij slechts enkele bedrijven zijn uitbeenderijen/uitsnijderijen de hoofdleveranciers. Met elkaar kopen deze ondernemingen 19.053 ton vlees, waarvan 33% rundvlees, 63% varkensvlees. De rest is kalfs- en schapenvlees. Hierbij moet worden opgemerkt, dat 7 bedrijven vanwege hun inkoopstructuur (decentrale inkoop door plaatselijke vestigingen) niet in staat zijn de gekochte hoeveelheden vlees aan te geven. Van deze 7 be-

*Tabel 4.9 Het aankooppatroon van vlees bij levensmiddelen detaillisten*

	Bedrijven	Totale vleesomzet a)
Rundvlees		
- slachterijen	1	1.250
- uitsnijderijen	3	4.650
- vleeshandel	3	72
- buitenland	1	b)
Kalfsvlees		
- slachterij	3	758
- vleeshandel	3	1 b)
Varkensvlees		
- slachterij	4	11.800
- vleeshandel	4	157 b)
Schapenvlees		
- uitsnijderijen	1	350
- vleeshandel	2	1
- buitenland	1	14

a) Door afronding is de sommatie van de hier vermelde hoeveelheden niet precies gelijk aan de in totaal ingekochte hoeveelheid; b) Van 1 bedrijf is niet bekend hoeveel vlees men van deze vleessoort bij deze leverancier kocht.

*Tabel 4.10 De vleesaankoop bij horecagroothandel, cateringbedrijven en vleesvoorverpakkers naar aankoopvorm*

	Bedrijven a)	Totale vleesomzet in tonnen
Rundvlees		
- karkasvlees	2	2.300
- deelstukken zonder been	5	3.628 b)
- consumentenartikelen	1	45
Kalfsvlees		
- karkasvlees	2	750
- deelstukken zonder been	3	8 b)
- consumentenartikelen	1	1
Varkensvlees		
- karkasvlees	1	6.000
- deelstukken met been	2	113
- deelstukken zonder been	5	5.813 b)
Schape- en lamsvlees		
- deelstukken zonder been	3	365
- consumentenartikelen	1	1

a) Van 7 bedrijven is niet bekend hoeveel vlees en van welke vleessoort ze aankopen. Deze bedrijven kochten in hoofdzaak consumentenartikelen; b) Van 1 bedrijf is niet bekend hoeveel vlees men in deze vorm kocht.

drijven kopen er 3 in hoofdzaak bij vleeshandelaren, 2 bij overigen (lokale de-  
taillisten), 1 bij algemene groothandelaren en 1 bij uitsnijderijen.

Van de belangrijke vleessoorten wordt varkensvlees in meerderheid bij  
slachterijen gekocht en rundvlees bij uitsnijderijen. Van de overige vleessoorten  
wordt schapenvlees eveneens in hoofdzaak bij uitsnijderijen gekocht. In totaal  
wordt 26% van het vlees bij uitsnijderijen gekocht.

Maar bij vier ondernemingen verschilt de leverancier per vleessoort. Daar-  
bij wordt het kalfsvlees en het varkensvlees in hoofdzaak van een slachterij ge-  
kocht, terwijl van de andere vleessoorten de vleeshandel, uitbeenderij/uit-  
snijderij of het buitenland de leverancier is.

De meeste bedrijven kopen het vlees in hoofdzaak in de vorm van deel-  
stukken zonder been (5) of consumentenartikelen (8). Slechts enkele bedrijven  
kopen karkasvlees of deelstukken met been. De meeste bedrijven die consu-  
mentenartikelen kopen weten door hun decentrale inkoopstructuur niet om  
welke vleessoorten of hoeveelheden het gaat.

Van de gekochte hoeveelheid werd 47% ingekocht als karkasvlees en  
51% als deelstukken zonder been. De rest betrof consumentenartikelen en  
deelstukken met been.

Bij maar 4 bedrijven verschilt de inkoopvorm per vleessoort. Bij die bedrij-  
ven wordt het rund- en kalfsvlees gekocht in de vorm van karkasvlees en het  
varkensvlees in de vorm van deelstukken met been.

De horecagroothandelaren, cateringbedrijven en vleesvoorverpakkers  
hebben op 1 bedrijf na afspraken gemaakt met hun leveranciers. Van de be-  
drijven heeft 60% de afspraken schriftelijk vastgelegd, 20% mondeling en 13%  
heeft zowel mondeling als schriftelijk vastgelegde afspraken.

#### *Aankoop bij vleesveredelingsbedrijven*

Maar 4 van de 15 ondernemingen kopen vlees van uitbeenderijen/uit-  
snijderijen. De reden om bij uitbeenderijen/uitsnijderijen te kopen, heeft te

*Tabel 4.11 Reden waarom horecagroothandel, cateringbedrijven en vleesvoorverpakkers wel  
of niet bij vleesveredelingsbedrijven kopen*

	Bedrijven		Tonnen vlees a)	
	niet	wel	niet	wel
Te duur	-	-	-	-
Zelf slachtend	-	-	-	-
Kwaliteitseisen	-	1	-	3.500
Vaste andere leveranciers	7	-	232 c)	-
Arbeidstechnische redenen	2	2	- d)	222 b)
Overig	3	2	7.300 d)	8.022

a) Doordat een aantal bedrijven meer dan een reden opgaf, ligt de sommatie van de gekochte  
hoeveelheden boven de totaalomzet van de groep; b) Van 1 bedrijf is de gekochte hoeveelheid  
vlees niet bekend; c) Van 4 bedrijven is de gekochte hoeveelheid vlees niet bekend; d) Van 2  
bedrijven is de gekochte hoeveelheid vlees niet bekend.

*Tabel 4.12 Eisen die horecahandelaren, cateringbedrijven en vleesvoorverpakkers aan hun vleesleveranciers stellen a)*

	Bedrijven	Tonnen vlees
Geen eisen	-	-
Logistiek	13	11.032 g)
Kwaliteit	14	19.053 f)
Assortiment	8	7.532 c)
Service	8	7.507 d)
Prijs	13	19.053 e)
Overig	3	7.800 b)

a) Er mocht meer dan een antwoord worden gegeven. De sommatie van zowel het aantal bedrijven als de tonnen vlees is hierdoor groter dan het totaal aantal bedrijven en gekochte tonnen vlees; b) Van 2 bedrijven was de gekochte hoeveelheid vlees niet bekend; c) Van 4 bedrijven was de gekochte hoeveelheid vlees niet bekend; d) Van 5 bedrijven was de gekochte hoeveelheid vlees niet bekend; e) Van 6 bedrijven was de gekochte hoeveelheid vlees niet bekend; f) Van 7 bedrijven was de gekochte hoeveelheid vlees niet bekend; g) Van 8 bedrijven was de gekochte hoeveelheid vlees niet bekend.

maken met arbeidstechnische aspecten, met de gestelde kwaliteitseisen en met overige aspecten, zoals het gevraagde product.

De bedrijven die geen vlees van uitbeenderijen/uitsnijderijen kopen, doen dit meestal omdat ze een andere vaste leveranciers hebben. Daarnaast worden arbeidstechnische en overige redenen (ISO-norm, transport, houdbaarheid, constante kwaliteit en leveringsbetrouwbaarheid) genoemd.

De eisen die horecagroothandelaren, cateringbedrijven en vleesvoorverpakkers aan hun leveranciers stellen, hebben vrijwel steeds betrekking op de combinatie van logistiek, kwaliteit en prijs. Meestal worden daaraan toegevoegd eisen ten aanzien van het assortiment en de service (zie tabel 4.12).

### *Toekomst*

Van deze groep bedrijven verwacht bijna driekwart dat men in de komende drie jaar geen veranderingen zal aanbrengen in de wijze waarop men vlees inkoopt. Zij die wel veranderingen verwachten, denken meer consumentenartikelen te gaan kopen, van leverancier te veranderen of verwachten een andere verandering.

## 5. PERSPECTIEF: CONCLUDERENDE BESCHOUWING

In de voorafgaande hoofdstukken is uitvoerig ingegaan op de resultaten van de vraaggesprekken bij vleesveredelings- en handelsbedrijven, evenals op die bij slachterijen en bij detaillisten, horecagroothandel, cateringbedrijven en vleesvoorverpakkers. In dit hoofdstuk zal gebaseerd op de in de voorafgaande hoofdstukken vermelde informatie op een concluderende wijze worden ingegaan op de vraagstellingen van het onderzoek (zie 1.3). Achtereenvolgens komen aan de orde:

1. De kenmerken van de onderzochte groepen bedrijven.
2. De gevolgen van de introductie van IKB en ketensamenwerking voor de positie van de verdelings- en handelsbedrijven.
3. De gevolgen van de sanering van de slachterijen voor de gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven.
4. De gevolgen van de bedrijfsaanpassingen voor de werkgelegenheid.
5. De concurrentiepositie van de gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven bij de inkoop van grondstoffen en afzet van eindproducten op de verschillende markten.
6. De voor de gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven openstaande mogelijkheden om hun marktpositie te behouden of te verbeteren.

### 5.1 Bedrijfskenmerken

#### *Vleesveredelings- en handelsbedrijven*

De ondervraagde gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven hebben naast de vleesveredeling als belangrijkste functies de vleesgroothandel en het diepvriesbedrijf. De verdelingsactiviteiten hebben betrekking op ruim 76% van hun totale aankoop. Ook verpakken ze vlees in luchtdichte groothandelsverpakking, in totaal 24% van hun omzet. In consumentenverpakking verkopen ze vrijwel geen vlees. Dit laatste duidt erop, dat de ondervraagde bedrijven vooral bezig zijn met het uitsnijden en uitbenen in grotere delen (2de en 3de snit). Voor het transport gebruikt 75% van de gespecialiseerde bedrijven eigen vervoermiddelen.

De met slachterijen verbonden vleesveredelingsbedrijven houden zich naast vleesveredeling bezig met slachten en voor een groot deel ook met groothandel en diepvriesbedrijf. Hun vleesveredelingsactiviteiten hebben betrekking op 60% van de beschikbare hoeveelheid vlees. Ze zetten 5% van hun vlees af in luchtdichte groothandelsverpakking en niets in consumentenverpakking. Voor het transport van vlees beschikt 70% over gekoeld eigen transport.

De totale arbeidsbehoefte van ruim 600 mensjaren heeft bij de geënquêteerde gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven voor 84% betrekking op directe productiewerk (vleesbewerking, handel, expeditie). In deze arbeidsbehoefte is voor ruim een kwart voorzien door tijdelijke arbeidskrachten, met name uitzendkrachten. Bij onderzochte vleesveredelingsbedrijven verbonden met slachterijen is het omgezette volume vlees tweemaal zo groot als dat van de gespecialiseerde veredelingsbedrijven. Hun arbeidsbehoefte bedraagt echter nog net geen 700 mensjaren. Dit betreft voor 89% directe productiewerk. In de behoefte is voor 21% voorzien via tijdelijke arbeidskrachten. Dit geeft beide typen bedrijven een behoorlijke flexibiliteit voor het opvangen van variaties in de vraag, drukke pieken en vakantieperiodes.

De gespecialiseerde bedrijven verwachten dat vooral door verandering in het afzetvolume, de uitgevoerde be- en verwerkingen, logistieke aanpassingen en de concentratie van leveranciers de arbeidsbehoefte zal veranderen en wel met in totaal 27 mensjaren tot 1999. De met slachterijen verbonden vleesveredelingsbedrijven verwachten een verandering van de arbeidsbehoefte vanwege met name veranderingen in het afzetvolume en het opvoeren van de bewerking. Zij voorzien tot 1999 een toename met 103 mensjaren. Maar een beperkt aantal gespecialiseerde en met slachterijen verbonden vleesveredelingsbedrijven verwacht dat de sanering van de slachterijen invloed zal hebben op hun arbeidsbehoefte; de gespecialiseerde verwachten hiervan een nettoafname, de met slachterijen verbonden bedrijven een toename.

De belangrijkste vleesleveranciers van de gespecialiseerde vleesveredelings- en handelsbedrijven zijn de slachterijen. De belangrijkste afnemers zijn buitenlandse bedrijven, detaillisten (slagers, grootwinkelbedrijven) en verwerkende bedrijven. Het rundvlees krijgen de gespecialiseerde veredelingsbedrijven vooral beschikbaar in de vorm van karkassen en het varkensvlees als deelstukken met en zonder been. Ze zetten het vooral in de vorm van deelstukken zonder been af. Er worden nauwelijks consumentenartikelen verkocht. Dit stemt dus overeen met de eerdere indruk van vooral eerste bewerkingen.

De met slachterijen verbonden veredelingsbedrijven krijgen vrijwel alle vlees uit eigen slachterij in karkasvorm beschikbaar. Ze verkopen het vlees in hoofdzaak als deelstukken aan niet-slachtende vleesgroothandelaren en naar het buitenland. Ook voor hen geldt, nog sterker, dat ze zich vooral richten op eerste bewerkingen.

De gespecialiseerde bedrijven hebben sinds 1992 hun aan- en verkooppatroon zien veranderen in de richting van minder aankopen bij slachtende bedrijven en meer bij niet-slachtende. De afzet ging meer naar grootwinkelbedrijven en buitenlandse afnemers en minder naar niet-slachtende vleeswarenfabrieken en slagers. Voor de periode tot 1999 verwacht men een doorzetten van deze tendensen. Wat de export betreft, dient te worden opgemerkt, dat door de veranderingen in het EU-beleid de export naar derde landen minder financieel wordt ondersteund. Dit geldt met name ook voor rundvlees. De vergrote export van delen zal zich dus in hoofdzaak richten op de interne EU-markt.

De met slachterijen verbonden vleesveredelingsbedrijven zijn sinds 1992 meer vlees gaan betrekken uit eigen slachterijen of uit import. Hun afzet richt-

te zich meer op het buitenland en grootwinkelbedrijven en minder op andere vleesgroothandelaren. Voor de periode tot 1999 verwachten ook zij een doorzetten van deze trends. Tenslotte zijn er ook bij de aan- en verkoop maar enkele bedrijven, met name gespecialiseerde bedrijven die daarop invloed verwachten van de sanering van de slachterijen.

### *Slachterijen*

De niet-gesaneerde slachterijen slachten niet alleen dieren, ze doen vrijwel allemaal ook aan vleesveredeling. Sinds 1992 is de vleesveredelingsfunctie in betekenis toegenomen en voor de periode tot 1999 wordt verwacht, dat deze trend zich in versterkte mate zal voortzetten. De slachterijen zijn dus al een grote concurrent van de vleesveredelingsbedrijven en zullen dit in nog grotere mate worden. Ze zullen daarbij ook gaan in de richting van verdergaande bewerkingen.

In 1995 is bij de niet-gesaneerde slachterijen de arbeidsbehoefte ruim 1.950 mensjaren. Onder invloed van vooral de groeiende betekenis van vleesveredelingsactiviteiten is de verwachting, dat de behoefte tot 1999 met ruim 120 mensjaren zal toenemen.

Ook de gesaneerde slachterijen hadden allemaal vleesveredelingsfuncties. De meeste waren bovendien een diepvriesbedrijf. Voor dit werk bedroeg hun arbeidsbehoefte ruim 390 mensjaren, waarvan 85% voor direct productiewerk. Het aandeel van de tijdelijke arbeidskrachten bedraagt 23%. Door de sanering van de slachtfunctie in 1995 is hun arbeidsbehoefte fors gedaald, namelijk met bijna 360 mensjaren.

De gesaneerde slachterijen kregen hun vlees vooral uit eigen slachtingen en import. Dit vlees kwam beschikbaar als karkasvlees. Daarnaast kwamen vetten en overige eetbare slachtproducten beschikbaar. De verkoop bestond vooral uit deelstukken. Het vlees werd afgezet naar detaillisten, niet-slachtende vleesgroothandelaren en verwerkende bedrijven. Ook werd een deel geëxporteerd. Door de sanering is het slachten gestopt en is men vlees gaan kopen bij slachtende vleesgroothandelaren. Tot 1999 verwacht men meer vlees gaan te exporteren of te verkopen aan vleeswarenfabrieken en minder aan grootwinkelbedrijven.

### *Detailisten, horecagroothandel, cateringbedrijven en vleesvoorverpakkers*

Een groot deel van de slagers (70%) slacht zelf, hoewel de meesten daarvan ook vlees aankopen. Naast eigen slachtingen zijn vooral aankopen bij slachterijen een belangrijke bron van het verkochte vlees. Door het aankooppatroon krijgen de slagers ruim de helft van het vlees in karkasvorm beschikbaar, de rest vooral als grotere deelstukken. Men koop geen consumentenartikelen bij. Wel verwachten een beperkt aantal slagers dat de inkoop van consumentenartikelen tot 1999 in betekenis zal toenemen.

Bij vleesveredelingsbedrijven koopt maar 30% van de slagers, dit is 40% van de bijkopende slagers. Deze slagers kopen daar 20% van de totale bij slagers beschikbare hoeveelheid vlees. De belangrijkste redenen om bij veredelingsbedrijven te kopen, zijn arbeidstechnisch van aard. Ook kwaliteitseisen worden als reden genoemd. Overigens noemt een groter aantal slagers de zelf-



de reden om niet bij veredelingsbedrijven te kopen. De vleesveredelingsbedrijven hebben dus niet een duidelijk kwaliteitsimago. Dit is niet bemoedigend voor vleesveredelingsbedrijven omdat slagers de kwaliteit van het vlees als belangrijkste eis aan de leveranciers noemen. Daarnaast noemen ze vaak de prijs. Ook de verhouding tussen beide aspecten is voor hen belangrijk. Het werven van nieuwe klanten onder de slagers zal de veredelingsbedrijven ook niet meevallen, omdat nogal wat bedrijven aangeven vaste andere leveranciers te hebben. De aankoop hebben de slagers zelden vooraf vastgelegd.

De grootwinkelbedrijven kunnen voor bijna de helft niet aangeven hoeveel vlees ze per jaar kopen. Voorzover dit wel het geval is, koopt men bij slachterijen, vleesveredelingsbedrijven en vleeshandelaren. De grootwinkelbedrijven kopen in hoofdzaak deelstukken in. Daarnaast kopen ze ook een beperkte hoeveelheid consumentenartikelen inclusief vlug-en-panklaarartikelen, in totaal 9% van de omzet. De grootwinkelbedrijven hebben in tegenstelling tot de slagers de inkoop altijd vooraf geregeld en door tweederde deel is dit ook schriftelijk vastgelegd.

Bij vleesveredelingsbedrijven koopt maar 20% van de grootwinkelbedrijven vlees. Men doet dit om arbeidstechnische redenen of vanwege de kwaliteit. Ook hier kopen de meeste bedrijven die niet bij veredelingsbedrijven kopen, er niet vanwege de vaste relaties met andere leveranciers. De grootwinkelbedrijven stellen net als de slagers eisen aan de kwaliteit en de prijs van het vlees, maar daarnaast ook vaak aan logistiek en assortiment.

De grootverbruikers (horecagroothandel, cateringbedrijven en vleesvoerverpakkers) kopen voorzover men dit kon opgeven vooral bij vleeshandelaren en verder bij vleesveredelingsbedrijven en slachterijen. Het vlees wordt in belangrijke mate gekocht in de vorm van deelstukken zonder been of consumentenartikelen. Daarnaast wordt nog bijna de helft gekocht als karkas.

Nog niet eenderde deel van de grootverbruikers koopt vlees bij veredelingsbedrijven. Ze doen dit vanwege arbeidstechnische redenen of vanwege de kwaliteit. Zij die niet bij vleesveredelingsbedrijven kopen, doen dit vooral omdat ze vaste andere leveranciers hebben. Voor de toekomst verwachten maar weinig grootverbruikers veranderingen in het aankooppatroon.

De grootverbruikers stellen vrijwel altijd eisen aan zowel kwaliteit, als prijs en logistiek. Ook hebben ze vrijwel altijd de aankopen vooraf vastgelegd, meestal schriftelijk.

## **5.2 Gevolgen introductie IKB en ketensamenwerking**

De helft van de vleesveredelingsbedrijven verbonden met slachterijen en 40% van de gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven verwacht, dat door IKB de bedrijfsvoering zal veranderen. Dit geldt in het bijzonder ten aanzien van de administratie, de keuze van de leveranciers en het door het bedrijf toegepaste kwaliteitssysteem. De keuze van leveranciers voor IKB-vlees zal in de aanloopfase beperkt zijn, doordat niet iedereen in Nederland al bij IKB is aangesloten. Op langere termijn zal als de afnemers uitsluitend IKB-vlees wensen de keuze van de leveranciers zich beperken tot Nederland omdat in het buiten-

land geen IKB-varkens worden geproduceerd. De invoering van IKB zal daarom invloed hebben op de mate van concurrentie op de inkoopmarkt van grondstof. De mate waarin dit zal gebeuren is dankzij het toestaan van kanalisatie sterk afhankelijk van de mate waarin de afnemers IKB-vlees wensen.

Verder geeft circa eenderde deel van de ondervraagde gespecialiseerde en van met slachterijen verbonden vleesveredelingsbedrijven aan dat de bedrijfsvoering beïnvloed zal worden door het gaan samenwerken in ketenverband. Het gaat daarbij vooral om invloed op de gekochte kwaliteit, evenals op de logistiek (leveringstijd en leveringssnelheid). Beide groepen vleesveredelingsbedrijven zien in ketensamenwerking nauwelijks een beperking van de toekomstmogelijkheden van hun bedrijf.

### **5.3 Gevolgen sanering slachterijen voor gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven**

De sanering van de slachterijen kan op allerlei punten invloed hebben op de gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven. Te denken valt hierbij aan de werkgelegenheid, het aan- en verkooppatroon en het toekomstperspectief.

Wat de werkgelegenheid betreft, verwacht maar 1 op de 5 geënquêteerde gespecialiseerde veredelingsbedrijven, dat de sanering hierop invloed heeft. Men verwacht hiervan meestal een vermindering van de werkgelegenheid en wel met per saldo 19 mensjaren. De achterliggende redenen voor deze vermindering van werkgelegenheid zijn voor de gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven de sanering van de eigen vleesleverancier, de integratie in ketens en het zelf vlees gaan uitsnijden door de slachterijen. De directe invloed van de sanering op de werkgelegenheid bij de gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven wordt dus door hen klein geacht.

Indirect kan de invloed groter zijn, omdat door de sanering de rentabiliteit van de slachterijen is verbeterd. Hierdoor zijn ze onder meer in staat de investeringen, noodzakelijk voor de gewenste verdere valorisatie te doen. Als gevolg hiervan kan de arbeidsbehoefte bij hen sneller toenemen dan bij de gespecialiseerde bedrijven (zie ook het overzicht in paragraaf 5.4 met de verwachte groei van de werkgelegenheid tot 1999 bij de verschillende bedrijfstypen).

Maar 1 op iedere 7 geënquêteerde gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven geeft aan dat door de sanering de aankoop van vlees is veranderd. Voor varkensvlees is er sprake van een vermindering van de aankoop bij slachterijen en een toename van de import. Voor rundvlees is men minder gaan kopen bij niet-slachtende vleesgroothandelaren.

Bij de afzet geeft geen enkel gespecialiseerd bedrijf beïnvloeding hiervan door de sanering van de slachterijen aan.

Verder leidt de sanering ertoe, dat het aantal binnenlandse aanbieders van vlees waaruit de gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven kunnen kiezen kleiner wordt. Een gevolg is ook, dat de door sanering verkregen gelden op korte termijn zijn of worden geïnvesteerd in uitbreiding van de vleesverede-

lingscapaciteit. Alle ondervraagde gedeeltelijk gesaneerde slachterijen gaven immers aan, dat men het uitsnijden en uitbenen denkt uit te breiden.

De gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven zijn ondanks de sanering van de slachterijen niet pessimistisch over hun toekomst. Zo verwachten 7 bedrijven een toename van de werkgelegenheid door vergroting van het omgezette volume en 6 verwachten een toename door meer be- en verwerking. In totaal verwachten 8 bedrijven een toename in werkgelegenheid, terwijl 3 bedrijven wel een toename van activiteiten verwachten maar niet weten of dit resulteert in meer werk. In 1992 verwachtte 55% van alle vleesveredelingsbedrijven, dat de bedrijfsgrootte zou toenemen. Op basis van de enquête-uitkomsten nu is dat eveneens 55%.

## 5.4 Gevolgen bedrijfsaanpassingen voor de werkgelegenheid

In totaal werken er in de totale vee en vleessector volgens het PVE circa 140.000 mensen. Bij veredelings- en handelsbedrijven en bij de slachterijen is gevraagd naar de huidige en de te verwachten werkgelegenheid.

De huidige werkgelegenheid bedroeg begin 1995 op basis van de enquête-uitkomsten naar schatting:

- gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven	4.000 mensjaren
- veredelingsbedrijven verbonden met slachterijen	2.750 mensjaren
- niet-gesaneerde slachterijen	19.600 mensjaren
- gesaneerde slachterijen	1.100 mensjaren
In totaal	27.450 mensjaren

De werkgelegenheid bij slachterijen en vleesveredelingsbedrijven bedraagt dus bijna 20% van die in de gehele sector. Het aandeel van de gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven is 3%.

Voor de periode van begin 1995 tot 1999 worden wijzigingen in de werkgelegenheid verwacht vanwege sanering van slachtcapaciteit, vergroting van het afzetvolume en het verder be- en verwerken van vlees van de volgende omvang. De gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven verwachten een kleinere groei van de werkgelegenheid dan de veredelingsbedrijven verbonden met slachterijen en de niet-gesaneerde slachterijen. Bij deze laatste groepen hangt de verwachte toename van de arbeidsbehoefte vooral samen met de verwachte toename van de veredelingsactiviteiten (zie de paragrafen 2.3, 3.1 en 3.2).

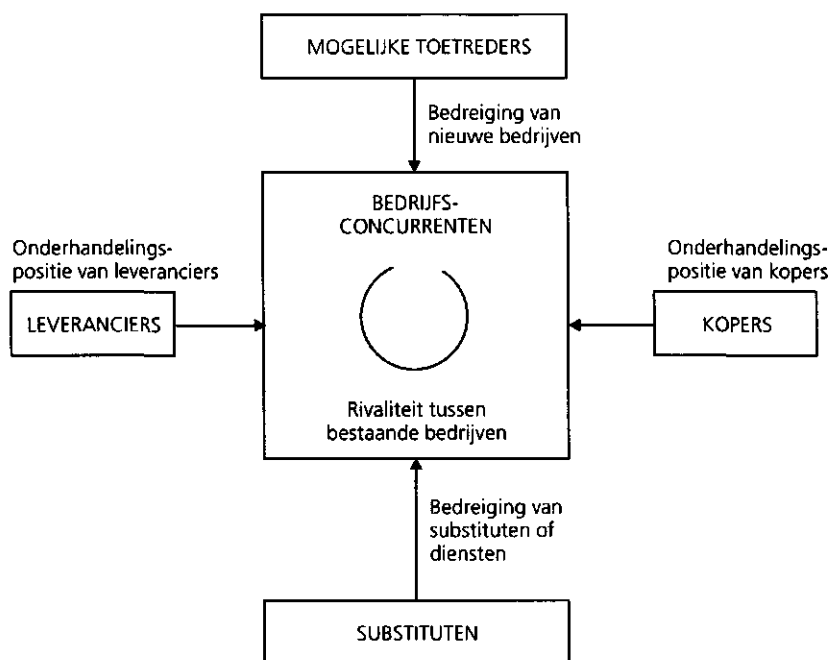
De tot 1999 verwachte verandering van de arbeidsbehoefte:

- gespecialiseerde veredelingsbedrijven	150 mensjaren
- veredelingsbedrijven verbonden met slachterijen	350 mensjaren
- slachterijen	1.250 mensjaren
- gesaneerde slachterijen	- 1.000 mensjaren
In totaal	750 mensjaren

De gevolgen voor de werkgelegenheid van de sanering worden dus tot 1999 ruim gecompenseerd door de toename van de vleesveredelingsactiviteiten.

## 5.5 Concurrentiepositie vleesveredelings- en handelsbedrijven

De concurrentiepositie van de vleesveredelings- en handelsbedrijven wordt beïnvloed door een aantal factoren, namelijk de onderlinge concurrentie van bestaande bedrijven en de potentiële concurrentie van (mogelijke) toetreders. Verder wordt hun concurrentiepositie beïnvloed door hun onderhandelingspositie tegenover leveranciers en tegenover kopers evenals door eventuele substituten (zie figuur 5.1).



Figuur 5.1 De verschillende concurrentiekrachten (Porter, 1980)

De onderlinge concurrentie van bestaande bedrijven richt zich vooral op de prijs en de levering van een bepaalde kwaliteit. Daarbij is meestal ook de verhouding tussen prijs en kwaliteit van belang. Deze onderlinge concurrentie wordt maar in geringe mate getemperd door de groeiende afzetmogelijkheden van deelstukken en consumentenartikelen en door de specialisatie van de bedrijven. Bijvoorbeeld in uitbenen/uitsnijden, portioneren, voorverpakken en overige vleesveredeling, zoals koppen uitbenen of wangen afsnijden. Strategisch gezien wordt de onderlinge concurrentie overheerst door een kostprijsstrategie, hier en daar aangevuld met een zekere mate van een differentiatiestrategie. Gezien de plannen van zowel vleesveredelings- en handelsbedrijven als van slachtende bedrijven, zal de onderlinge concurrentie eerder toe- dan afnemen.

Ook moet verwacht worden, dat de concurrentie zal toenemen door toetreding van nieuwe bedrijven. De nieuwe concurrenten komen vanuit de detaillisten en met name de slagers, die over de noodzakelijke vaardigheden beschikken. Zij waren immers gewend hun eigen karkasvlees uit te benen en te portioneren. Hoewel er in de enquête voor de periode tot 1999 hiervoor geen aanwijzingen zijn gevonden, blijft de mogelijkheid in principe bestaan.

Ook vanuit de slachterijen kunnen zich concurrenten ontwikkelen. De drijfveer daar is vooral het vergroten van de toegevoegde waarde en de marge. Bovendien hebben veel slachterijen al ervaring met het opdelen in technische delen. Daar komt bij, dat door de sanering van een aantal slachterijen gelden beschikbaar zijn gekomen, die benut kunnen worden om te investeren in uitsnijlijnen. Uit de plannen van niet en wel gesaneerde slachterijen blijkt dat deze potentiële concurrentie ten dele al voor 1999 werkelijkheid zal worden.

Bij verwerkende bedrijven hebben we speciaal bij de belangrijkste groep, de vleeswarenfabrieken, een tendens gezien, waarbij het zelf slachten en opdelen is afgestoten, omdat het goedkoper is gericht de gewenste deelstukken in te kopen. Vanuit deze groep is er dan ook weinig potentiële concurrentie te verwachten.

Wat de onderhandelingspositie met de klanten betreft worden de vleesveredelingsbedrijven geconfronteerd met een groeiend marktaandeel van de sterk geconcentreerde grootwinkelbedrijven. Deze grootwinkelbedrijven stellen niet alleen eisen aan de prijs, maar ook aan de te gebruiken snitten en de kwaliteit van vlees (IKB) en werk. De slagersmarkt, met zijn vele kleine afnemers, die vaak een of twee vaste leveranciers kennen, krimpt steeds verder in. De afzet richting grootverbruikers (horecagroothandel, cateringbedrijven, restaurants, instellingen) is van beperkte betekenis. Deze groepen kopen vanwege de specifieke producten nu nog vaak bij detaillisten. Alleen instellingen kopen meestal rechtstreeks bij vleesgroothandelaren. Dit zijn echter typische prijskopers.

De binnenlandse vleeswarenfabrikanten stellen in beperkte mate eisen aan de kwaliteit van het vlees, maar veel meer aan grootte en gewicht van de deelstukken en leggen bij het kopen van de grondstoffen veel nadruk op de prijs. Het is een markt waarin nog vele kleine gespecialiseerde bedrijven voorkomen. Dan zijn er de in betekenis toenemende export. Daarbij wordt men geconfronteerd met vaak relatief vrij grote vleesgroothandelsbedrijven en vleeswarenfabrikanten, die weliswaar minimumeisen aan kwaliteit stellen, maar vooral letten op de prijs.

Kortom, hoewel de vraag naar deelstukken toeneemt, heeft dit geen positief effect op de onderhandelingspositie van de vleesveredelings- en handelsbedrijven. Dit hangt samen met de groeiende concentratie van de detailhandelsmarkt, terwijl nieuwere marktsegmenten als grootverbruik en export, vaak al een grote mate van concentratie kennen.

Met betrekking tot de onderhandelingspositie met de leveranciers geldt, dat ook hier het beeld voor de vleesveredelingsbedrijven niet onverdeeld gunstig is. De tendens van veel slachterijen zelf te gaan uitbenen/uitsnijden, doet het aanbod van grondstof dalen, hoewel er nog wel wat ruimte is, immers nog steeds wordt een deel van het vlees als karkas geëxporteerd. Een andere oplos-

sing voor de gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven is de vergroting van het inkoopgebied door vlees in het buitenland te gaan kopen. Dit verhoogt de transportkosten, tenzij de wagen anders leeg terugrijdt. Het betekent verder door het iets andere type varken een aanpassing in de werkwijze en het niet kunnen voldoen aan een groeiende vraag naar IKB-vlees. Een derde mogelijkheid is het overschakelen op de aankoop van technische delen en het uitvoeren van verdergaande bewerkingen richting consumentenartikelen en portioneren.

De ontwikkelingen op de verschillende terreinen van belang voor de concurrentiepositie wijzen in de richting van een grotere concurrentie en een minder sterke marktpositie van de vleesveredelingsbedrijven in de toekomst. Uit de sector komen dan ook geluiden over problemen om de marge op peil te houden.

## **5.6 Toekomstige marktpositie vleesveredelings- en handelsbedrijven**

Hoe moeten de vleesveredelingsbedrijven reageren op de door hen ervaren en op de potentiële bedreigingen van hun concurrentiepositie? Met andere woorden: welke strategie biedt het meeste uitzicht op continuïteit? In algemene zin zijn er drie verschillende hoofdstrategieën mogelijk, namelijk:

- kostprijsleiderschap;
- differentiatie van het product;
- focussen op bepaald marktsegment.

Iedere strategie kent zijn eigen voorwaarden voor succes en zijn specifieke instrumenten. Zo vraagt kostleiderschap de volgende maatregelen:

- schaafefficiënte faciliteiten;
- kostenvermindering door ervaring (streven naar leereffecten);
- strakke beheersing lasten en overheadkosten (nauwlettend, frequent en gedetailleerd controleren);
- vermijden kleinschalige afnemers;
- kostenminimalisering bij R&D, service, verkopers, reclame enzovoort;
- gestructureerde organisatie en verantwoordelijkheden;
- stimulerende maatregelen voor bereiken van kwantitatieve doelstellingen.

Het streven naar kostenminimalisatie mag echter niet ten koste gaan van kwaliteit, service en dergelijke.

Om een dergelijke strategie uit te voeren, moet een bedrijf beschikken over:

- een relatief groot marktaandeel;
- gunstige toegang tot grondstoffen;
- gemakkelijk te produceren producten;
- breed assortiment vanwege de noodzaak tot risicospreiding;
- leveren aan alle grote afnemersgroepen om de noodzakelijke schaal-grootte te bereiken;
- gemakkelijke toegang tot kapitaal en voortdurend investeren;
- vaardigheid in procestechnieken;

- nauwlettend toezicht op werk;
  - goedkoop distributiesysteem.
- Differentiatie richt zich op het maken van een uniek product.  
Het impliceert exclusiviteit, en niet een groot marktaandeel of lage kosten.

Het vraagt:

- een goede coördinatie van functies als R&D, productontwikkeling en marketing;
- maatregelen gericht op kwaliteit in plaats van kwantiteit;
- aantrekkelijke voorwaarden voor wetenschappelijk of creatief personeel.

Aandacht voor:

- onderzoek;
- productontwerpen;
- hoogwaardige grondstoffen;
- goede klantenservice;
- marketingvaardigheden;
- productietechnieken;
- creativiteit;
- goede capaciteit voor basisonderzoek;
- bedrijfsreputatie met betrekking tot kwaliteit of unieke combinatie van vaardigheden;
- veel medewerking van de kanalen.

Het effect van de differentiatiestrategie is klantentrouw en een geringere prijsgevoeligheid.

De focusstrategie richt zich op een groep kopers, een segment van de totale productlijn of een geografische markt.

Men richt zich dus op de behoeften van een bepaalde doelgroep of op lagere kosten of op beide tegelijk. Er is dan ook vaak een combinatie van de vereisten zoals hierboven bij kostprijs en differentiatiestrategie beschreven nodig.

Op grond van de mogelijke strategieën staan de bedrijven voor twee principiële keuzes, namelijk de keuze voor een kostprijs- of differentiatiestrategie en die van het te bedienen marktsegment. Welke keuzes men maakt hangt af van de sterke en zwakke punten van de verschillende bedrijven en van de kansen en bedreigingen die zich in de markt voordoen.

Alvorens hier verder op in te gaan, is het goed te bezien welke mogelijkheden de vleesveredelingsbedrijven zelf zien voor de verbetering van hun positie en op algemene ontwikkelingen in de markt.

### *Marktontwikkelingen*

De vleesveredelingsbedrijven richten zich met hun producten op een markt die in betekenis toeneemt. Steeds meer worden door detaillisten en vleesverwerkende bedrijven voorbereide deelstukken gevraagd. Dit geldt zowel voor buitenlandse afnemers als voor inlandse kopers. Uit de handelsstatistiek blijkt, dat een steeds groter deel van de export bestaat uit deelstuk-

ken met en zonder been. Het aandeel in de export van deelstukken steeg bij varkensvlees van 60% in 1993 naar 74% in 1995. Nog altijd wordt er dus behoorlijk wat vlees in karkasvorm geëxporteerd.

Wat de binnenlandse afzet betreft heeft het distributieonderzoek uit 1992 aangetoond, dat sinds 1986 slagers en vleeswarenfabrieken steeds meer deelstukken zijn gaan inkopen. De reden is dat er minder zelfslachtende slagers komen en dat gespecialiseerde bedrijven efficiënter uitsnijden dan slagers of vleeswarenfabrieken zelf. Uit het distributieonderzoek bleek ook, dat de vraag naar deelstukken niet alleen toeneemt, maar ook verschuift naar steeds verder verwerkte deelstukken, consumentenartikelen (vlees en vlug-en-panklaarartikelen, vleeswaren). Volgens de resultaten van het GfK-huishoudpanel is de consumptie van vlug-en-panklaarartikelen nog steeds groeiend.

Verder zijn binnen de detailhandel de grootwinkelbedrijven een in betekenis groeiend segment. De vraag is of deze bedrijven nog wel zo strikt zullen vasthouden aan eigen centrale slagerijen, als de verkrijgbaarheid van delen en voorverpakt geportioneerd vlees zal toenemen. Uiteraard zal dan voldaan moeten worden aan hun eisen ten aanzien van productspecificaties. Daarnaast is de verwerking van vlees in vleeswaren en snacks een groeimarkt. Door de schaalvergroting in de buitenhuishoudelijke markt wordt dit ook een interessante markt voor rechtstreekse belevering door vleesveredelingsbedrijven. Met name valt te denken aan cateringbedrijven, horecaketens en instellingen.

Bovenbeschreven ontwikkelingen doen zich voor bij een licht stijgend huishoudelijk verbruik in Nederland, een licht dalende eigen productie en een stagnatie in de groei van de uitvoer. De omvang van de Nederlandse vleessector kan in de toekomst verder onder druk komen te staan door het kostprijsverhogend effect van maatregelen voor milieubescherming en door veranderingen in het Europees landbouwbeleid, waardoor Nederland het kostprijsvoordeel van het gebruik van graanvervangers in veevoer ziet verdwijnen.

#### *Vleesveredelingsbedrijven en toekomstperspectief*

Aan de vleesveredelingsbedrijven is ook gevraagd aan te geven hoe zij denken dat hun toekomstperspectief verbeterd kan worden. Op 2 bedrijven na, die vonden dat dit niet kan, hebben alle bedrijven aangegeven hiervoor mogelijkheden te zien. Over de vraag welke mogelijkheden men ziet, lopen de meningen nogal uiteen, al zijn er enkele aspecten die relatief vaak worden genoemd (zie tabel 5.1).

De ondervraagde gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven en met name de grotere onder hen denken hun positie te verbeteren door de markt te verbreden door middel van export. Gezien de te verwachten verdere vermindering van de exportsubsidies op met name rundvlees, zal de export zich vooral richten op de interne EU-markt. Marktvergroting via export biedt de bedrijven mogelijkheden voor kostenverlaging. Andere belangrijke mogelijkheden vinden gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven kostprijsverlaging (efficiencyverhoging) en onderlinge samenwerking (het verhogen van de economische macht, door de onderlinge concurrentie te beperken). Het eerste wordt relatief vaak genoemd door grote bedrijven, het laatste door kleinere. Dit is begrijpelijk, omdat bij kostprijsverlaging mechanisatie en automatisering een belangrij-



Tabel 5.1 *Mogelijkheden die vleesveredelingsbedrijven zien om hun toekomstperspectief te verbeteren*

	Totaal		Jaaromzet vlees < 2.000 ton		Jaaromzet vlees > 2000 ton	
	spec.	slacht.	spec.	slacht.	spec.	slacht.
Kan niet verbeterd	-	2	-	-	-	2
Kan verbeterd (=100%)	20	8	10	2	10	6
te verbeteren door:						
- sanering	20	25	20	-	20	33
- kostprijsverlaging	35	38	30	50	40	33
- marktsegmentering	10	25	10	-	10	33
- productdifferentiatie	20	38	-	50	40	33
- int. inkoop grondstoffen	25	38	10	-	40	50
- int. afzetproducten	40	50	20	-	60	67
- doorzichtiger prijsvorming	25	25	30	-	20	33
- uitbetalingsschema						
varkens aanpassen	20	25	20	-	20	33
- onderlinge samenwerking	35	38	40	100	30	17
- overig a)	25	25	40	-	10	33

a) Genoemd zijn door gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven:

- niet relevant in verband met afzet aan horecabedrijven;
- kwaliteitsonderscheid;
- verhogen verkoopprijs.

Door met slachterijen verbonden vleesveredelingsbedrijven zijn genoemd:

- informatiestroom onderling uitwisselen tussen bedrijven;
- specifiek bedrijf (slachthuis).

ke rol spelen. Om dat te kunnen doen, is meestal een behoorlijke schaal nodig. Marktsegmentatie en productdifferentiatie worden niet zo vaak genoemd. Dit betekent, dat veel vleesveredelingsbedrijven nog mogelijkheden zien voor het product dat ze nu voeren en voor afzet aan hun huidige afnemers. De vraag dringt zich op of men daarbij wel in voldoende mate rekening houdt met de marktontwikkelingen richting verdergaande bewerkingen en richting grootwinkelbedrijven en grootverbruik.

De kleinere gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven kiezen voor strategieën gericht op vermindering van de onderlinge concurrentie (onderlinge samenwerking, doorzichtiger prijsvorming) en kostprijsverlaging. De grotere bedrijven kiezen voor marktvergroting (internationaal kopen en verkopen), kostprijsverlaging en productdifferentiatie.

De vleesveredelingsbedrijven verbonden met slachterijen vinden eveneens de internationale afzet van producten de belangrijkste mogelijkheid om de positie te verbeteren. Dit is logisch: veel slachterijen zijn immers al jaren exporterend. Daarnaast noemen deze bedrijven vooral onderlinge samenwerking, kostprijsverlaging en productdifferentiatie als mogelijkheden.

Onderlinge samenwerking om de positie te verbeteren, wordt door een aantal, vooral kleinere geëquipte vleesveredelingsbedrijven genoemd. Zo-

wel gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven als veredelingsbedrijven verbonden met slachterijen noemen deze mogelijkheid. Beide groepen hebben mogelijkheden voor samenwerking bij vleesveredelingsactiviteiten genoemd. Opvallend is, dat hoewel de meeste geënquêteerden samenwerking niet noemen als een mogelijkheid om het toekomstperspectief van hun bedrijf en te verbeteren, ze vrijwel allemaal (29) mogelijkheden zien voor samenwerking.

*Tabel 5.2 De gebieden waarop vleesveredelingsbedrijven zouden kunnen samenwerken*

	Totaal		Jaaromzet vlees < 2.000 ton		Jaaromzet vlees > 2000 ton	
	spec.	slacht.	spec.	slacht.	spec.	slacht.
Aantal bedrijven (=100%)	19	10	9	2	10	8
Waarvan naar samenwerkingsgebied						
- inkoop materialen	21	20	22	-	20	25
- inkoop grondstoffen	32	-	33	-	30	-
- bewerking (specialisatie)	26	30	22	-	30	38
- gezamenlijke verkoop	37	20	44	-	30	25
- promotiebeleid	58	70	56	100	60	63
- overig a)	37	20	44	-	30	25

a) Gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven noemen: twijfel aan haalbaarheid samenwerking (3x), samenwerken bij distributie, positieve beeldvorming vlees en via overleg groep van kleinere grossiers. Vleesveredelingsbedrijven verbonden met slachterijen noemen exportverkenning en twijfel aan haalbaarheid (2x).

Ook ten aanzien van de gebieden waarop kan worden samengewerkt, lopen de meningen nogal uiteen. Alleen ten aanzien van gezamenlijke promotie ter stimulering van de vleesconsumptie en van vleesveredelingsbedrijven is er in beide groepen vleesveredelingsbedrijven een redelijke mate van overeenstemming. Daarnaast worden het vaakst genoemd gezamenlijke verkoop (kleinere gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven) en specialisatie op bepaalde bewerkingen (grotere met een slachterij verbonden vleesveredelingsbedrijven). Bij gezamenlijke verkoop is van belang dat er uniformiteit tussen de partners is ten aanzien van de kwaliteit van de vleesbewerkingen. De specialisatie op bepaalde bewerkingen houdt in, dat het ene bedrijf de hammen levert, een ander bedrijf de karbonadestheng en dergelijke. Door onderlinge uitwisseling van producten kan iedereen dan toch een totaalpakket aanbieden. Ook hierbij zijn goede afspraken over de kwaliteit van product en werk belangrijk. Opvallend is, dat bij de overige redenen nogal vaak twijfel wordt geuit aan de haalbaarheid van samenwerking.

#### *Te kiezen strategie*

Welke strategie dienen de vleesveredelings- en handelsbedrijven te kiezen gezien de marktontwikkelingen? De vleesveredelingsbedrijven worden ge-

confronteerd met een groeiende markt. Dit biedt in principe dus toekomst. Een voorwaarde is dat ze op basis van hun eigen sterke en zwakke punten en gelet op de ontwikkelingen in de markt een strategie kiezen en deze consequent volgen. Het is van belang daarbij te kiezen voor een ontwikkeling die aansluit bij de huidige kennis van productie en markt. Met succes een voor het bedrijf nieuw product afzetten op een nieuwe markt is moeilijk te realiseren. Ten tweede moet vooraf worden opgemerkt, dat een juiste keuze nu niet inhoudt, dat men voor altijd goed zit. De dynamiek in onze maatschappij zal een voortdurend volgen van marktontwikkelingen en heroverwegen van gemaakte keuzen in het licht van deze ontwikkelingen noodzakelijk maken.

De vleesveredelingsbedrijven beschikken in de onderlinge concurrentie met slachterijen over een aantal voordelen. Een van hun voordelen is, dat ze het vlees daar kunnen kopen, waar het het goedkoopst is. Bovendien kunnen ze de kwaliteit kopen die ze nodig hebben en de delen die ze willen. Hierdoor zijn ze in staat zich te richten op een specifiek product of een bepaald marktsegment, dat wil zeggen een differentiatie of focusstrategie te volgen. Met name de optie van consumentenproducten, die een kleinere schaal vraagt, grotere differentiatiemogelijkheden biedt en waarbij de kwaliteit een belangrijker rol speelt, lijkt goede mogelijkheden voor vleesveredelingsbedrijven te leveren.

Deelnemen aan een IKB-regeling en kwaliteitsborgingsystemen (ISO) is hierbij zeker in de toekomst een voorwaarde. Daarnaast kan men beslissen deze functie al dan niet in ketenverband uit te voeren.

Voor een echte kostprijsstrategie hebben de vleesverdelings- en handelsbedrijven minder mogelijkheden. De slachterijen beschikken over grote aantallen dieren en krijgen te maken met vele kwaliteiten en delen. Om deze goed gericht af te zetten, zullen ze een grote afnemerskring nodig hebben. In vele gevallen beschikken ze daar al over. Wel hebben slachterijen op dit moment nog te maken met zekere aanloopproblemen.

Op individueel niveau moet ook de vraag worden beantwoord of door meer onderlinge samenwerking de marktpositie kan worden verbeterd. Op deze wijze zou immers toch een totaalassortiment kunnen worden aangeboden, of kostenvoordelen bij het inkopen kunnen worden bereikt. Ook kan zo een zekere marktmacht tegenover grotere klanten worden opgebouwd.

Naast deze op individueel niveau te maken keuzen en te ondernemen acties is er ook ruimte voor en behoefte aan meer collectieve acties. Daarbij gaat het om de volgende aspecten:

- belangenbehartiging. Hierbij kan onder andere gedacht worden aan het vertalen van de wensen van de markt in uitbetalingsschema's voor karkassen en slachtdieren;
- marktacties. Zoals marktverkenningen in binnen- en buitenland en een collectief promotiebeleid voor kopen bij gespecialiseerde vleesveredelingsbedrijven, gericht op het aangeven van sterke punten.

Tenslotte nog dit: een aantal vleesveredelingsbedrijven geeft aan, dat een sanering de marktpositie kan verbeteren. Op zich kan dit juist zijn. De vraag is evenwel of dat ook hier zo is. Immers, we hebben te maken met een nog groeiende vraag naar zowel technische delen als naar verder bewerkte

deelstukken en consumentenartikelen. Schoksgewijze uitbreidingen, zoals die ten gevolge van de sanering van de slachterijen, kunnen in zo'n situatie wel leiden tot tijdelijke onevenwichtigheden tussen beschikbare en benodigde capaciteit. Maar er is in de huidige situatie geen sprake van structurele (min of meer permanente) overcapaciteit die een sanering noodzakelijk maakt, om zodoende een koude sanering met de daaraan voorafgaande ongewenste concurrentieslag te vermijden. Een sanering van de sector op dit moment is dan ook niet opportuun.

# LITERATUUR

Daems, H. En S. Douma (1990)

*Concurrentiestrategie en concernstrategie*; Deventer, Kluwer Bedrijfswetenschappen

Porter, M. (1987)

*Concurrentiestrategie*; Amsterdam, L.J. Veen Bv.

Vlieger, J.J. de, K.L. Zimmermann en I.A.M.A. Jahae (1995)

*De distributie van vlees, vleeswaren en vleessnacks*; Den Haag, Landbouw-Economisch Instituut (LEI-DLO), Mededeling 526

Zimmermann, K.L. en M.H. Borgstein (1994)

*Structuur van de koude uitsnijderijen*; Den Haag, Landbouw-Economisch Instituut (LEI-DLO), Interne nota 433

## BIJLAGE

## Bijlage 1 Populatie en steekproeftrekking

Voor het onderzoek was het nodig uit een groot aantal verschillende bestanden steekproeven te trekken. Zo zijn adresbestanden opgebouwd van:

- de leden van de werkgroep handel en vleesveredeling van de COV. Deze lijst met namen en adressen is verstrekt door de COV;
- de in 1992 geënquêteerde koude uitsnijderijen. Van deze bedrijven was een overzicht bij LEI-DLO aanwezig;
- de in 1992 geënquêteerde warme uitsnijderijen. Ook van deze bedrijven beschikte LEI-DLO over een overzicht met namen en adressen;
- de in 1995 geheel of gedeeltelijk gesaneerde varkens- en runderslachterijen. Deze lijst is opgesteld op grond van de in het PVE weekbericht en in de Vleeskrant verschenen artikelen;
- de slagers en slagersinkooporganisaties. LEI-DLO beschikte over een volledige lijst van bedrijven van het Bedrijfsschap voor slagers over het jaar 1992. Uit de bedrijven die toen de vragenlijst hebben ingevuld, is nu opnieuw een steekproef getrokken;
- de grootwinkelbedrijven. Deze lijst is samengesteld uit het door Prodis in "Distributie in Nederland" vermelde overzicht;
- de grootverbruikgroothandelaren en cateringsbedrijven. Een overzicht van relevante namen en adressen is afkomstig van een lijst van horecagroothandelaren. Daaruit zijn degenen gekozen die ook vlees of vleeswaren verhandelden. Daarnaast zijn opgenomen de grootverbruikgroothandelaren vermeld in het Prodisrapport "Distributie in Nederland" en de lijst van cateringbedrijven van het Bedrijfsschap van Horeca.

Tabel B.1 Overzicht van de aantallen ondernemingen in populatie en steekproef

	Populatie	Steekproef
Vleesveredelingsbedrijven COV	67	20
Andere vleesveredelingsbedrijven	104	10
Gesaneerde slachterijen	10	5
Overige slachterijen	181	18
Slagers	454	20
Grootwinkelbedrijven	48	15
Cateringbedrijven	21	15

Het aantal bij steekproef vermelde bedrijven is het aantal gerealiseerde vraaggesprekken. Het aantal benaderde ondernemingen is doordat een aantal hun medewerking weigerde iets groter.

De steekproeven zijn aselekt getrokken. De verkregen informatie is dan ook representatief voor de onderzochte groepen.